



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

**Fatores que influenciam a resiliência dos gestores em
tempos de crise: o caso do pequeno comércio em
Portugal**

por

Pedro Miguel Vaz de Carvalho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:
Prof. Doutora Teresa Fernandes

2014

Nota Biográfica

Pedro Miguel Vaz de Carvalho nasceu a 15 de Novembro de 1989 em Vila Nova de Gaia, Distrito do Porto.

Após conclusão do ensino secundário na Escola Secundária Aurélia de Sousa, no Porto, o candidato começou a sua licenciatura em Economia em 2007 na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo finalizado o curso em 2010.

Em 2011 o candidato decidiu dar continuidade à sua formação académica ingressando no Mestrado em Gestão de Serviços, tendo terminado a parte curricular deste curso em Janeiro de 2013.

Ao nível profissional, desenvolve a sua atividade na empresa Lobena Sociedade de Exportação e Importação Lda desde 2009. Iniciou o seu percurso nesta empresa ainda durante a frequência do curso de licenciatura em economia e assumiu a sua gerência em 2011, tendo implementado um processo de reorganização administrativa, comercial e financeira.

Resumo

A resiliência tem sido apontada como a nova competência que permite aos indivíduos e organizações enfrentar e aprender com adversidades e sucessos. As empresas procuram pessoas resilientes, com capacidade de adaptação e de ultrapassar obstáculos, pelo que é relevante desenvolver investigação nesta área.

Partindo da pergunta “Quais os fatores que influenciam a resiliência dos gestores de empresas do pequeno comércio em tempos de crise?” realizámos um estudo exploratório, descrito e correlacional.

Podemos afirmar que os gestores que participaram neste estudo são resilientes o que tem permitido enfrentar e ultrapassar o impacto da crise instalada em Portugal.

Depois de termos percebido o elevado nível de resiliência dos gestores, procurámos identificar os fatores sociodemográficos que influenciam essa resiliência. Percebemos que o género (as mulheres são mais serenas), a idade (gestores com idade entre os 25 e os 34 anos apresentaram níveis mais elevados de confiança e serenidade), a formação académica (os níveis de autoconfiança e perseverança são tão maiores quanto maior é a formação académica) influenciam a resiliência, ao contrário do estado civil.

Estudámos também fatores de natureza empresarial, concluindo que os gestores de empresas do comércio por grosso beneficiam de maior autossuficiência e autoconfiança, que o volume de faturação foi identificado como uma variável determinante na resiliência, mas apenas para os fatores da perseverança e autoconfiança e que o número de sócios e o tempo de gestão não têm influência na resiliência.

Concluimos identificando o papel dos fornecedores na promoção da resiliência, reforçando a importância das condições comerciais e de pagamento, da eficiência na entrega de encomendas e das estratégias de marketing.

Esta investigação e os resultados obtidos são relevantes pois identificam fatores que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal e algumas vertentes do contributo dos fornecedores para melhorar esta importante competência para a gestão empresarial.

Palavras-chave: Resiliência; Crise; Gestão; Pequeno Comércio;

Abstract

Resilience has been appointed as one of the new competences, which allows individuals and organizations to face and learn from adversities and successes. Companies seek for resilient people, with the ability to adapt and overcome obstacles, and it is important to develop a research topic in this area.

Starting with the question "Which factors influence the resilience of the managers of small retailers in periods of crisis?" we developed an exploratory, descriptive and correlational study.

We can say that managers who participated in this study are resilient which has allowed them to confront and overcome the impact of the crisis installed in Portugal.

After we noticed the high level of resilience of managers we try to identify sociodemographic factors that influence this resilience. We realize that gender (women are more calm), age (managers aged between 25 and 34 years had higher levels of confidence and serenity), academic education (higher levels of education leads to higher self-confidence and perseverance) influence resilience, unlike to what happens with the civil state.

We also studied business factors, concluding that managers of wholesales enjoy greater self-sufficiency and self-reliance, the volume of turnover was identified as a variable key in resilience, but only for the factors of perseverance and self-confidence and the number of partners and time of management have no impact on resilience. We conclude by identifying the role of suppliers in promoting resilience, reinforcing the importance of the commercial and the payment conditions, efficient deliveries and marketing strategies.

This research and the obtained results are relevant because they identify factors that influence the resilience of managers of small retailers in Portugal and some aspects of the contribution of suppliers that can improve this important skill for business management.

Key Words: Resilience; Crisis; Management; Small Retail;

Índice

Introdução	1
1- Parte I: Os Pressupostos	3
1-1- A resiliência na vida e na economia.....	3
1-1-1- A resiliência ao nível pessoal e organizacional	4
1-1-2- Os processos de disrupção nas empresas e a resiliência	8
1-2- A crise económica como desafio e oportunidade.....	10
1-2-1- A crise económica internacional.....	12
1-2-2- Características da crise económica em portugal	12
1-2-3- A crise económica e a resiliência.....	14
2- Parte II: Estudo Empírico	16
2-1- Contextualização do estudo.....	16
2-2- Questão de partida.....	18
2-3- Objetivos	19
2-4- Formulação de hipóteses	19
2-5- Instrumento de colheita de dados	21
2-6- Considerações éticas	22
2-7- Análise de dados	23
2-7-1- Caracterização sociodemográfica	23
2-7-2- Caracterização empresarial	25
2-7-3- Caracterização da resiliência dos empresários.....	27
2-7-3-1- Avaliação das qualidades psicométricas da escala.....	28
2-7-3-2- Estudo da validade do construto.....	31
2-7-4- Análise dos factores que influenciam a resiliência dos gestores	36
2-7-4-1- A resiliência e o género	37
2-7-4-2- A resiliência e a idade.....	38
2-7-4-3- A resiliência e o estado civil.....	39
2-7-4-4- A resiliência e a formação dos gestores	40
2-7-4-5- A resiliência e o ramo de atividade	41

2-7-4-6- A resiliência e o número de sócios da empresa	42
2-7-4-7- A resiliência e a experiência de gestão	42
2-7-4-8- A resiliência e o volume de faturação	43
2-7-5- Papel dos fornecedores na promoção da resiliência	45
2-8- Discussão dos resultados	46
 Conclusão.....	 52
 Bibliografia	 55
 Anexos	 59
Anexo I.	60
Anexo II	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estratégias de Coping	5
Tabela 2 - Motivos de sucesso e fracasso do empreendimento	7
Tabela 3 - Dados sociodemográficos	23
Tabela 4 - Localização da empresa	24
Tabela 5 - Caracterização das empresas	25
Tabela 6 - Anos de gestão na empresa	26
Tabela 7 - Volume de faturação anual	27
Tabela 8 - Análise da consistência interna da escala	29
Tabela 9 - Teste de KMO e Barlett	31
Tabela 10 - Estrutura fatorial da escala de resiliência	32
Tabela 11 - Análise dos fatores	33
Tabela 12 - Nível de Resiliência dos Gestores	36
Tabela 13 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o género	37
Tabela 14 - Variância dos fatores da escala de resiliência com a idade	38
Tabela 15 - Análise de variância dos fatores da escala de resiliência com o estado civil	39
Tabela 16 - Variância dos fatores da escala de resiliência com a formação académica	40
Tabela 17 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o ramo de atividade	41
Tabela 18 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o número de sócios	42
Tabela 19 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o número de anos de gestão	43
Tabela 20 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o volume de faturação	44
Tabela 21 - Resumo da comprovação das hipóteses	44

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Etapas de uma disrupção	10
Ilustração 2 - Modelo de análise	20

Introdução

A resiliência pode ser considerada como a principal competência do início do século XXI (Sabbag, 2012). Embora possamos considerar que não exista uma definição única e consensual de resiliência (Filipe, 2011), podemos aceitar que a resiliência pode ser definida como a competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e sucessos (Sabbag, 2012).

Nesta linha de pensamento, a resiliência constitui uma qualidade elástica que envolve a capacidade de distender sob o efeito do stresse e depois voltar ao normal. Mas, também podemos entender que a resiliência engloba a capacidade de aprender, de melhorar e evoluir com os adventos adversos.

Num mundo em permanente mudança, de elevada complexidade, onde os momentos de crise económica são uma realidade e onde o sucesso está mais centrado na mudança do que na estabilidade, a resiliência pode ser entendida como a competência central das empresas e dos seus gestores.

Os estudos que têm vindo a ser realizados na área da resiliência têm colocado de lado a ideia inicial de que a resiliência seria apenas um traço pessoal, que seria condicionado hereditariamente. As pesquisas realizadas têm tentado compreender processos que levam à resiliência ou à sua ausência.

A resiliência “do ponto de vista da teoria social cognitiva repousa basicamente sobre três pilares: capacidade de o indivíduo atuar como agente, diante das condições adversas, persistindo em seus esforços para voltar à normalidade; a capacidade de regular o seu comportamento, apoiando-se em seus resultados, quando comparados a um padrão de referência; e, principalmente, a capacidade de acreditar em sua competência para fazê-lo” (Fontes, 2012, p. 107).

Cada pessoa pode responder de forma diferente às situações que vai vivenciando. Rutter (2012) justifica os mecanismos que conduzem a respostas diversificadas. Este autor designa de “inoculação do stresse” as experiências vividas pelas pessoas que promovem estratégias de coping positivas, de resposta estruturante às situações.

Focalizado nestas ideias centrais, esta dissertação de mestrado procurou responder à pergunta que a desencadeou:

- Quais os fatores que influenciam a resiliência dos gestores de empresas do pequeno comércio em tempos de crise?

A procura de respostas a esta pergunta de partida levou-nos à definição dos objetivos que conduziram este estudo:

- Identificar a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal
- Relacionar os fatores que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;
- Compreender os aspetos a incluir num programa de promoção da resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal

Este estudo encontra-se dividido em duas grandes partes: os pressupostos e o estudo empírico.

Na primeira parte aprofundamos em primeiro lugar o conceito de resiliência procurando explorar a sua relevância ao nível pessoal e organizacional. Neste capítulo trataremos de apresentar alguns exemplos elucidativos da sua importância e, em paralelo, abordaremos alguns conceitos que estão relacionados com esta temática como é o caso das estratégias de coping e das etapas de disrupção.

Além disso, trataremos de apresentar o contexto de crise no qual desenvolvemos este estudo, identificando as características deste período e fazendo a relação com o conceito de resiliência.

Como referimos, existe um crescente interesse pelo estudo da resiliência em cada um dos contextos profissionais, o que justifica o interesse em desenvolver este estudo, que será apresentado na segunda parte deste relatório de investigação.

Na segunda parte apresentaremos a investigação que desenvolvemos, assente num estudo exploratório, descrito e correlacional, que recorreu a um inquérito por questionário feito a gestores do pequeno comércio em Portugal. Concluiremos apresentando e discutindo os resultados deste estudo, fazendo também uma abordagem acerca do papel dos fornecedores na promoção da resiliência dos gestores.

Este estudo tem relevância para a evolução do conhecimento uma vez que as pesquisas efetuadas ao longo deste trabalho não devolveram evidência de investigação realizada nesta área.

1- Parte I: Os Pressupostos

A fundamentação teórica de um trabalho de investigação procura identificar os contributos especializados que sustentem o percurso metodológico.

Procuraremos, ao longo deste relatório, refletir com base na investigação produzida e na literatura disponível, compreender o problema em todas as suas dimensões e implicações, conhecer experiências, investigações e projetos desenvolvidos, identificar vias de solução para os problemas identificados, com o objetivo de confrontar conceitos e teorias e de encontrar modelos explicativos.

1-1- A resiliência na vida e na economia

A utilização do termo “resiliência” teve início nos primórdios do Séc. XIX (mais precisamente em 1807), quando o cientista inglês Thomas Young o utilizou ao estudar a relação entre a tensão e a deformação de barras metálicas. Nessa altura, definiu como a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido deformação.

“O conceito de resiliência, do ponto de vista da teoria social cognitiva, repousa basicamente sobre três pilares: capacidade de o indivíduo atuar como agente, diante das condições adversas, persistindo em seus esforços para voltar à normalidade; a capacidade de regular o seu comportamento, apoiando-se em seus resultados, quando comparados a um padrão de referência; e, principalmente, a capacidade de acreditar em sua competência para fazê-lo” (Fontes & Azzi 2012, p. 107).

Nos últimos tempos temos verificado um grande interesse no estudo da resiliência em várias áreas, entre as quais a da economia.

Assim, ao longo deste subcapítulo, procuraremos fazer uma reflexão sustentada numa revisão da literatura.

1-1-1- A resiliência ao nível pessoal e organizacional

A resiliência pode ser definida como a capacidade humana para enfrentar e superar as experiências negativas ou adversas, saindo transformado e até fortalecido com essas experiências (Grotberg, 2005). É por isso que a resiliência é muitas vezes associada à capacidade de superar adversidades e crises, sejam a nível individual, grupal ou organizacional (Yunes e Szymanski, 2001). Nesse sentido, a resiliência é fundamental para os processos de gestão de mudanças, implicando competências individuais e coletivas.

O conceito de resiliência assenta numa evolução concetual que implica uma mudança na capacidade de adaptação positiva às situações negativas. Ou seja, a resiliência desenvolve-se de forma sustentada na capacidade de desenvolvimento de recursos pessoais, mais do que na simples resolução de problemas (Richardson, 2002). Assim, podemos definir resiliência como a capacidade de enfrentar as situações problemáticas, aprendendo com elas e reforçando as competências individuais, coletivas e organizacionais.

O conceito de resiliência pode ser utilizado em dois sentidos, “como traço e como processo dinâmico. Deve-se utilizar o termo ”Resiliente”(resiliency) para designar o traço e “Resiliência” (resilience) para designar o processo” (Pais Ribeiro e Morais, 2010, pág. 6). Como referimos, a resiliência “tem sido definida como um processo de coping com a adversidade, com a mudança, ou como a oportunidade para fortalecer qualidades resilientes ou fatores de proteção” (Idem), pelo que são necessárias três dimensões para que exista: “capacidade para enfrentar”, “capacidade de continuar a desenvolver-se” e ainda “aumentar as competências”.

O termo “resiliência” é relativamente recente, embora possamos identificar claramente pessoas que podemos considerar como resilientes ao longo da história. Pessoas que foram capazes de modular a sua realidade, transformando tragédias em oportunidades de desenvolvimento.

A resiliência, no âmbito deste estudo, deve ser compreendida ao nível das pessoas e das organizações. Por um lado porque as empresas preferem funcionários que sejam resilientes, que sejam capazes de enfrentar os problemas, aprender com eles e melhorar o seu desempenho. Mas também porque só as empresas resilientes são capazes, elas próprias, de ultrapassar as situações complicadas renovando-se e tornando-se mais fortes. Para uma empresa se tornar resiliente deve começar por desenvolver a

resiliência de seus funcionários, em particular dos seus dirigentes. “Se as pessoas que tomam as decisões são pessoas resilientes, elas conseguem guiar a empresa em épocas de crise, pois aprendem com os erros e conseguem superar os problemas. E ainda servem de modelo aos funcionários” (Sabbag, 2012, pág. 27).

As organizações devem adaptar-se às mudanças que ocorrem em todas as vertentes em que atuam. Adequar e responder a todos os desafios é um imperativo das organizações que pretendem evoluir permanentemente. É necessário que as empresas sejam ágeis, flexíveis, rápidas, dinâmicas e proativas, para que sejam capazes de enfrentar qualquer contingência crítica. Para tal, precisam de mudar, de se adaptar, de recuperar rapidamente, de adequar a sua estratégia, os seus processos, a tecnologia que utilizam e as pessoas com o objetivo de atingir os seus objetivos, de maximizar o seu desempenho e de assegurar uma capacidade de resposta (Sanchis & Poler, 2011).

Ao nível das pessoas, a resiliência é marcante no percurso de vida de cada um. A compreensão do fenómeno da resiliência leva-nos a perceber que as estratégias de adaptação são fundamentais para tornar uma pessoa resiliente. Estas estratégias de adaptação necessárias para responder a situações externas têm sido definidas como estratégias de coping.

Coping pode ser entendido como “os esforços cognitivos e comportamentais que mudam constantemente e que se desenvolvem para responder às demandas específicas externas e/ou internas avaliadas como excessivas para os recursos do indivíduo” (Folkman et al, 1986, pág. 993). Ou seja, são os esforços que o ser humano desenvolve para lidar com as situações de dano, ameaça e desafio. Estes esforços são desenvolvidos de forma individual, resultando em Estratégias de Coping, que são a forma como as pessoas são capazes de lidar com o problema/Regular as emoções (Folkman e Lazarus, 1984).

Folkman e Lazarus (1984) explicitam que o coping pode ser entendido com dois tipos de estratégias: as que são centradas no problema e as que são focalizadas na emoção, conforme podemos verificar na Tabela 1.

Tabela 1 - Estratégias de Coping

Estratégia	Descrição
Coping Confrontativo	Descreve os esforços agressivos de alteração da situação e sugere um certo grau de hostilidade e de risco.
Distanciamento	Descreve os esforços cognitivos de desprendimento e minimização da situação.

Autocontrolo	Descreve os esforços de regulação dos próprios sentimentos e ações.
Procura de Suporte Social	Descreve os esforços de procura de suporte informativo, suporte tangível e suporte emocional.
Aceitar a Responsabilidade	Reconhecimento do próprio papel no problema e concomitante tentativa de recompor as coisas.
Fuga-Evitamento	Descreve os esforços cognitivos e comportamentais desejados para escapar ou evitar o problema. Os itens desta escala contrastam com os da escala de “distanciamento”, que sugerem desprendimento.
Resolução Planeada do Problema	Descreve os esforços focados sobre o problema deliberados para alterar a situação, associados a uma abordagem analítica de solução do problema.
Reavaliação Positiva	Descreve os esforços de criação de significados positivos, focando o crescimento pessoal. Tem também uma dimensão religiosa.

Fonte: Folkman e Lazarus (1988).

As estratégias centradas no problema procuram, em primeiro lugar, analisar e definir a situação, percebendo os custos e benefícios, para depois procurar alternativas para resolver o problema. Estas estratégias afetam o próprio sujeito e o meio. A influência sobre o meio decorre da alteração do objeto que provoca stresse com mudanças externas no foco do problema, nos recursos e nos procedimentos. Por outro lado, as estratégias que influenciam o sujeito incidem sobre alterações nas aspirações, na redução da participação pessoal, na procura de canais de participação diferentes, em novas práticas e na aprendizagem de novos procedimentos

As estratégias focalizadas na emoção, sugeridas por Lazarus e Folkman (1984) referem-se aos processos cognitivos que são modificados com o objetivo de diminuir o transtorno emocional gerado e são utilizadas quando as pessoas percebem que os fatores que provocaram o problema não podem ser modificados pelo que é necessário continuar a interagir com eles. Neste caso, os indivíduos pretendem manter a esperança na resolução do problema, negam a situação e as suas consequências, ou então não se importam com as circunstâncias.

As pessoas utilizam em simultâneo várias estratégias de coping, quer sejam estratégias focadas no problema ou estratégias focadas na emoção.

Na lógica do que temos vindo a dizer, Atehortúa (2002) define sete atributos que caracterizam a resiliência:

1- Introspeção: É a capacidade de autocritica, de se observar, de se questionar e dar respostas honestas;

2- Independência: É a capacidade de ver com objetividade as situações e os problemas, estabelecendo limites racionais;

3- Relação: É a capacidade de estabelecer e manter relações de confiança e solidariedade com outras pessoas e grupos;

4- Iniciativa: É a capacidade de exigência pessoal e sentido de responsabilidade pelas suas decisões;

5- Humor: É a capacidade de enfrentar o evento disruptivo como fonte de inspiração, de forma lúdica e divertida;

6- Criatividade: É a capacidade de gerir o caos, estabelecendo novos modelos;

7- Moralidade: É a capacidade de dar sentido transcendente às suas atuações, doseando o esforço próprio e dos outros.

Os fatores descritos permitem-nos identificar aspetos que podem determinar o sucesso ou o fracasso dos processos de gestão e por isso dos empreendimentos que as empresas podem realizar, pelo que importa perceber alguns dos motivos que conduzem a esses resultados.

Com base em Minello, Gaspary, Huezo (2011), apresentamos em síntese na Tabela 2 os motivos de sucesso e fracasso do empreendimento:

Tabela 2 - Motivos de sucesso e fracasso do empreendimento

ÁREA	MOTIVOS DE SUCESSO	MOTIVOS DE FRACASSO
Mercadológica	<ul style="list-style-type: none">- Estratégia de marketing bem definida;- Conquista da fidelidade da clientela;- Comunicação eficaz com o mercado;- Mix de marketing estabelecido com clareza.	<ul style="list-style-type: none">- Desconhecimento do mercado: cliente, concorrente, fornecedor;- Desconhecimento do produto ou serviço
Técnico-operacional	<ul style="list-style-type: none">- Tecnologia atual;- Localização adequada;- Relação de parceria estabelecida com fornecedores;- Programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none">- Tecnologia de produção obsoleta;- Localização errada;- Má relação com fornecedores;- Falta de qualidade.

Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Operação com capital próprio ou com alavancagem positiva – uso eficiente do capital de terceiros; - Reinvestimento dos lucros; - Baixa imobilização de capital; - Endividamento sob controle; - Capitalização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política equivocada de crédito aos clientes, gerando inadimplência; - Imobilização excessiva do capital em ativos fixos; - Falta de controles de custos e de gestão financeira, que gera a má formação de preço.
Jurídico-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura societária não-conflituosa entre os sócios; - Empreendedor/sócios/família dedicados; - Gestão inovadora dos negócios; - Estilo de gerencia participativo; - Missão e objetivos bem definidos e disseminados; - Estratégia competitiva clara para clientes, fornecedores e equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional concentrada, centralização de poder e incapacidade de delegar; - Falta de um sistema de planejamento e de informações de gestão; - Ausência de inovações de gestão perante a agilidade do mercado.

Fonte: Minello, Gaspary, Huez, 2011, pág. 5

1-1-2- Os processos de disrupção nas empresas e a resiliência

A revisão da literatura permite-nos encontrar a descrição de vários eventos que podem ser enquadrados na discussão da importância da resiliência numa lógica de desenvolvimento empresarial, para além de resposta a situações de crise.

Stolker et al. (2008) faz uma análise de um processo sobre a Philips NV (empresa holandesa de eletrónica), com um armazém industrial em Albuquerque, e dois dos seus principais clientes, a Nokia e a Ericsson.

No dia 17 de Março de 2000, o armazém da Philips ardeu na sequência de um incêndio provocado por um raio. Nessa altura, a Philips viu-se obrigada a suspender a entrega das encomendas durante uma semana.

A Nokia e a Ericsson responderam de forma diferente a este evento.

A Nokia procurou identificar os chips que eram produzidos pela Philips nessa fábrica, chamou as pessoas envolvidas e formou um gabinete de crise com o objetivo de estudar as várias alternativas para resolver o problema. Dessa forma foi possível encontrar outros fornecedores para três dos cinco chips produzidos pela Philips e negociar com a Philips a utilização da capacidade de produção de outras fábricas para os dois chips em falta, garantindo assim a manutenção das entregas de encomendas.

A Ericsson assumiu que os chips seriam entregues com uma semana de atraso sem tomar nenhuma medida corretiva.

No final da semana de paragem a Philips anunciou que lamentavelmente precisariam de mais semanas para reiniciar a produção e poderiam demorar meses para regularizar todas as encomendas.

Na sequência deste processo a Nokia aumentou de 27% para 30% a sua cota de mercado em telemóveis enquanto a Ericsson reduziu de 12% para 9%.

Na verdade a análise da resiliência de uma organização deve ser medida pelas respostas e decisões que são tomadas perante uma situação difícil.

Sanchis & Poler (2011) apresentam um interessante roteiro que pode ajudar as empresas a adotar um percurso metodológico para determinar, valorizar e analisar qualquer disrupção. Partindo do pressuposto que todas as situações disruptivas significativas têm “consequências no rendimento da empresa, quer seja medido em vendas, nível de produção, benefícios, serviços ao cliente ou outra métrica relevante” (idem, pág. 108), este autor, com base em Sheffi & Rice (2005), propõe a seguinte metodologia:

1- Preparação: Acreditando que as empresas podem prever e preparar-se para uma disrupção;

2- Evento disruptivo: Inclui todas as situações que coloquem em causa a atividade da empresa;

3- Primeira resposta: Implica adotar medidas para que as consequências imediatas sejam menos gravosas para as pessoas e para a organização;

4- Impacto inicial: Refere-se às consequências imediatas, embora possam existir outras a médio ou longo prazo;

5- Impacto total: Diz respeito ao conjunto de consequências resultantes do evento;

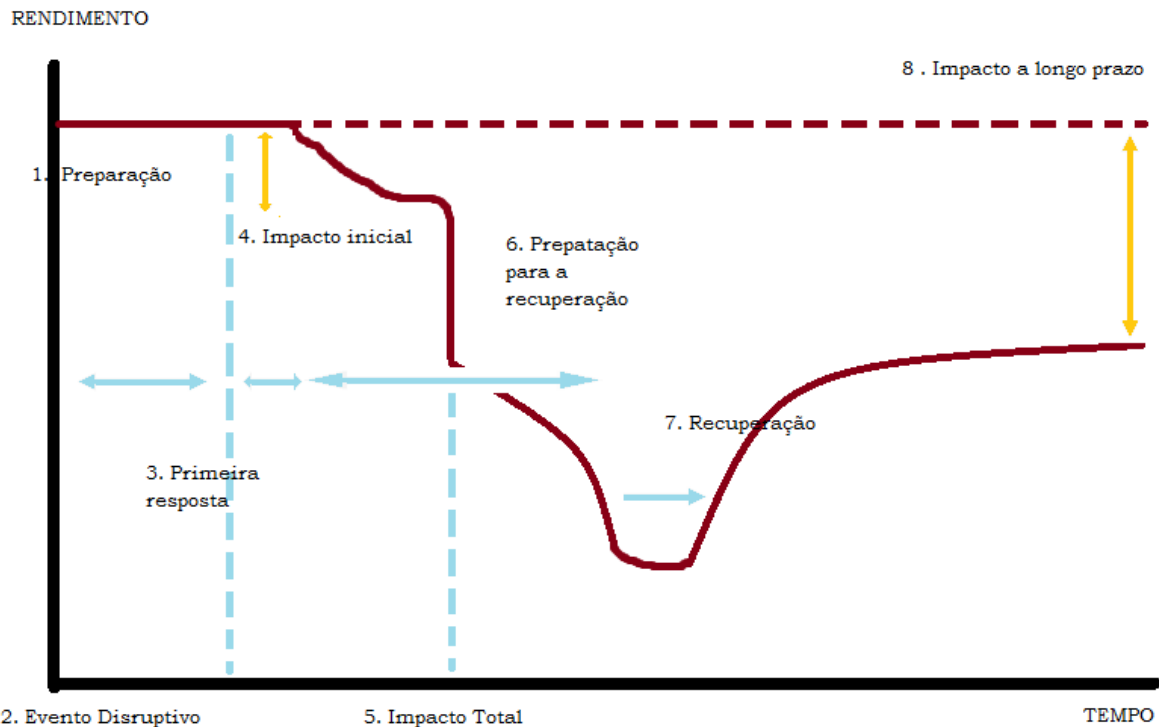
6- Preparação para a recuperação: A preparação para a recuperação deve ocorrer com a primeira resposta, ou mesmo antes se foi possível prever a ocorrência do evento;

7- Recuperação: Refere-se às estratégias para voltar aos níveis de produção anteriores, utilizando a sua capacidade de forma superior ao normal, como seja pela utilização de horas extraordinárias;

8. Impacto a longo prazo: Uma situação disruptiva implica que as empresas precisem de tempo para se recuperarem. Este tempo poderá ser maior ou menor de acordo com o tipo de evento e a capacidade de resposta que foi possível adotar.

A Ilustração 1 representa as etapas de uma disrupção.

Ilustração 1 - Etapas de uma disrupção



Fonte: Adaptado de Sheffi & Rice, 2005

1-2- A crise económica como desafio e oportunidade

Os atributos descritos no subcapítulo anterior permitem-nos perceber que a resiliência é a capacidade que as pessoas podem ter para se sobreporem à crise e construir aspetos positivos sobre esses eventos negativos. Nesse sentido, uma crise económica pode ser entendida como um dos eventos que coloca à prova a capacidade dos gestores em todas as vertentes da vida empresarial sendo, por isso, um momento de utilização de competências ligadas à resiliência.

A economia pode ser entendida como a ciência que estuda os processos de produção, intercâmbio e consumo de bens e serviços (Samuelson & Nordhaus, 2011), pelo que a questão da necessidade de utilizar adequadamente os recursos que são escassos é central.

Uma crise económica evidencia um momento em que existe escassez, seja ao nível da produção, da comercialização ou do consumo de produtos e serviços (Samuelson & Nordhaus, 2011) e segue-se a uma etapa de expansão.

Existem vários tipos de crises que são definidas por vários autores de forma diferente. No contexto deste estudo o enfoque estará nas crises de origem económica que fazem parte da tipologia de Rosa (2001):

- Crises de origem criminosa;
- Crises de origem económica;
- Crises de informação;
- Desastres industriais;
- Desastres naturais;
- Falhas em equipamentos ou construções;
- Crises de natureza legal;
- Crises de reputação;
- Crises de relações humanas;
- Crises envolvendo risco para a vida;
- Crises regulatórias e de legislação;

Oliveira (1999, p.5) apresenta sete tipos de problemas que uma empresa pode enfrentar:

- Crises naturais – que não dependem do homem;
- Crises tecnológicas – relacionadas com os recursos;
- Crises de confronto – ligadas à defesa dos direitos de consumidores e outros;
- Crises de malevolência – provocadas por atividades ilícitas de outras empresas ou pessoas;
- Crises de distorção de valores administrativos – relacionadas com distorção dos interesses;
- Crises de decepção – ligadas à falsa expectativa no público
- Crises de má administração – caracterizadas por atos incorretos dos gestores.

A atual crise económica que surgiu nos Estados Unidos da América e que espalhou para a Europa tem vindo a prolongar-se indefinidamente. Todas as empresas, em todo o mundo, têm vindo a ser afetadas por esta crise, embora de formas diferenciadas. Seja por perdas em bolsa, por perdas de posição no mercado ou outras razões relacionadas, a verdade é que se trata de uma crise global.

Todas as organizações estão vulneráveis a momentos de crise, que pode ser definida como um acontecimento abrupto, surpreendente, que produz perturbações aos mais variados níveis.

1-2-1- A crise económica internacional

A atual crise económica iniciou-se nos Estados Unidos da América no segundo semestre de 2007, com o primeiro sinal a ser reflectido na corrida ao banco Countrywide, o que provocou alguma instabilidade no mercado interbancário Americano (Gorton e Metrick, 2012). Estes autores listam alguns eventos que vão acontecendo em paralelo e que culminaram com a famosa falência do Lehman Brothers em Setembro 2008, que seria responsável pela importação da crise para a Economia Europeia.

De facto, a instabilidade verificada no mercado financeiro Americano influenciou directamente o sistema bancário Europeu, o que se reflectiu, por exemplo, na nacionalização do Northern Rock no Reino Unido e pelo resgate ao Hypo Real Estate na Alemanha em 2008 (Hodson e Quaglia, 2009). Estes eventos mostraram a elevada influência do mercado Americano sobre a economia Europeia e a dependência do sistema bancário Europeu relativamente ao financiamento Americano. Segundo Shin (2012), o congelamento do sistema bancário nos Estados Unidos da América resultante do caos provocado pela falência do Lehman Brothers levou a uma enorme quebra da confiança dos investidores Europeus e, conseqüentemente, das disponibilidades de liquidez dos bancos na Europa.

1-2-2- Características da crise económica em Portugal

Guerreiro (2010) fez uma análise e monitorização do ciclo económico português, tendo concluído que no século XX Portugal teve quatro períodos associados à evolução da economia mundial.

- O primeiro período foi marcado pela instabilidade política e social e viveu-se entre 1910 a 1926, período muito marcado pela 1ª guerra mundial. Os desequilíbrios macroeconómicos e uma grande inflação marcaram este período;
- Entre 1926 e 1950 viveu-se o segundo período com alguma estabilidade económica e crescimento;
- Seguiu-se um terceiro período entre 1950 e 1973, marcado por crescimento;

- De 1973 até aos dias de hoje temos vivido em abrandamento do crescimento. Nos primeiros anos deste período verificamos perturbações económicas e sociais em Portugal associadas a dois choques petrolíferos.

O século XX terminou com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (1986) e à moeda única. Neste sentido, esperava-se uma convergência de Portugal para os níveis de rendimento da União Europeia, o que não se tem verificado. A vivência da crise económica atual tem sido muito marcada por “fatores económicos externos de recessão que influenciam a nossa economia, extremamente aberta, muito vulnerável e dependente do exterior, mas também encontra-se relacionado com desequilíbrios financeiros dos agentes económicos portugueses, com a eventual falta de um adequado reforço do capital humano do país e do desenvolvimento da capacidade de inovação e criatividade, sobretudo no domínio tecnológico e institucional” (Guerreiro, 2011, pág. 31), mas também por incapacidade política na gestão do país.

De facto, é esta vulnerabilidade da Economia Portuguesa e estes factores externos apontados por Guerreiro que levam a que Portugal seja indiretamente afectado por esta crise económica internacional. O congelamento do mercado interbancário europeu provocado pela instabilidade financeira sentida nos Estados Unidos da América levou a uma perda da capacidade de financiamento dos bancos portugueses, o que levou a uma diminuição da concessão de crédito e, consequentemente à falência de empresas que estavam muito dependentes deste tipo de financiamento.

Em resposta, o Governo procura aumentar a despesa pública de forma a compensar a diminuição da procura interna e externa, o que provocou um aumento da dívida pública.

De acordo com vários economistas de referência, o buraco orçamental detetado na Grécia que originou o pedido de ajuda internacional neste país, levou a que o mercado financeiro duvidasse da capacidade de Portugal para pagar a sua dívida. Desta forma, os juros da dívida pública portuguesa cresceram de forma insustentável até Abril de 2011, altura em que Portugal se viu obrigado a solicitar um resgate internacional. Esta intervenção conjunta do Fundo Monetário Internacional, Banco Europeu e Comissão Europeia obrigaram Portugal a aumentar os impostos e a diminuir a despesa pública o que provocou uma enorme contração do consumo e, consequentemente, a uma grave recessão económica.

1-2-3- A crise económica e a resiliência

Vários autores têm apresentado ideias firmes sobre a possibilidade de os momentos de crise serem aproveitados como momentos de oportunidade e crescimento.

Boff (2002) refere que em tempos de crise há também enormes oportunidades que conduzem ao desenvolvimento humano, tanto a nível individual como coletivo. Os gestores devem estar permanentemente atentos à conjuntura e à empresa, percebendo a forma como a crise interfere com o seu negócio, desenvolvendo estratégias inovadoras que mantenham uma atitude positiva em todos os colaboradores.

A insegurança do mercado não deve ter reflexo na gestão da empresa, devendo esta adotar uma postura positiva, de procura permanente de novas oportunidades. Novas ideias podem ajudar os funcionários a manter uma atitude adequada a um rendimento máximo, percebendo que os problemas têm que ser resolvidos por todos de acordo com as responsabilidades de cada um.

Os gestores das empresas devem adotar ações contínuas de planeamento para a gestão das crises, avaliando os resultados obtidos. Na verdade, nos dias de hoje, não basta a uma empresa ter produtos de excelente qualidade ou prestar serviços eficientes. É, também, necessário gerir com responsabilidade social, ter gestão corporativa e produzir lucro (Nascimento, 2007).

As organizações que pretendem ser resilientes têm que enfrentar quatro grandes desafios (Hamel, 2003):

- Desafio cognitivo;
- Desafio estratégico;
- Desafio político;
- Desafio ideológico.

O desafio cognitivo representa que as empresas devem ultrapassar os sentimentos de negação, de nostalgia e de arrogância. Importa que tomem consciência que as coisas mudam rapidamente e que é preciso acompanhar a mudança.

O desafio estratégico implica que as empresas utilizem alternativas, que desenvolvam a capacidade de encontrar novas opções mais atrativas do que as obsoletas anteriormente adotadas.

O desafio político conduz as empresas a apoiar experiências inovadoras, com talento e dinheiro adequados. Representa reafetar recursos para os produtos e programas, assumindo ruturas e desafiando novos caminhos.

O desafio ideológico relaciona-se com a capacidade de ultrapassar a excelência operacional, questionando em permanência os métodos e os processos. A renovação deve ser contínua e impulsionada pelas oportunidades e não pelas crises.

Neste sentido, podemos regressar ao nosso objeto de estudo, uma vez que a resiliência é imprescindível para a atitude descrita anteriormente de luta permanente contra as adversidades que são colocadas às empresas em momento de crise ou mesmo no seu dia a dia.

2- Parte II: Estudo Empírico

A aproximação conceptual ao objeto de estudo realizado no capítulo anterior permite-nos perceber que a resiliência tem sido alvo da reflexão de vários investigadores em várias áreas do conhecimento e identificar as melhores estratégias para concretizar um estudo nesta área.

Ao longo desta segunda parte do estudo apresentaremos o percurso metodológico que seleccionámos. Começaremos por abordar o contexto em que realizámos a nossa investigação e definiremos os objetivos que procuraram consubstancializar a pergunta de partida.

A estratégia de colheita de dados foi planeada de forma a responder aos objetivos e permitiu uma análise univariada e bivariada rigorosa com a utilização de estatística descritiva e analítica.

Terminaremos esta parte do relatório de investigação com a apresentação e análise dos dados obtidos.

2-1- Contextualização do estudo

Um estudo em Portugal orientado para a área da gestão teria de ter em conta as características da economia portuguesa. Assim, optámos por estudar um contexto que inclui empresas do pequeno comércio sediadas em Portugal, independentemente da sua localização.

O Instituto Nacional de Estatística (INE) no relatório apresentado em 2012 refere que, em 2011, o sector do comércio era composto por 253.835 empresas, empregava 801.544 trabalhadores e tinha um volume de negócios de 127.968 milhões de euros. Estes valores representam contributos para o total do setor empresarial de 22,3%, 21,4% e 36,8%, respetivamente. Por subsectores, as empresas de Comércio distribuíram-se do seguinte modo:

- Comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos (30.143 empresas - 11,9%);
- Comércio por Grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos (66.988 empresas - 26,4%);

- Comércio a Retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos (156.704 empresas - 61,7%).

Mais de metade (52,1%) do volume de negócios total do sector de comércio teve origem no comércio grossista, cabendo ao comércio a retalho 35,8% e o restante ao comércio, manutenção e reparação automóvel.

Continuando com a análise feita pelo INE, em 2011 apenas 118 empresas de comércio eram de grande dimensão (com 250 ou mais trabalhadores). Estas empresas foram responsáveis por 19,1% do Volume de Negócios de todo o setor.

A venda de automóveis foi responsável por 59,1% do volume de negócios e evidenciou um decréscimo de 8,3 pontos percentuais (p.p.) em comparação com 2010.

O volume de negócios do comércio grossista (divisão 46 da CAE) concentrou-se em três grupos de produtos:

- Combustíveis, materiais de construção, produtos químicos, produtos intermédios e afins (30,5%);
- Produtos alimentares, bebidas e tabaco (25,5%);
- Bens de consumo doméstico (21,5%).

No comércio a retalho (divisão 47 da CAE) os produtos alimentares, bebidas e tabaco foram responsáveis pelo maior volume de negócios (31,2%), seguindo-se os combustíveis para veículos e outros produtos novos (24,5%) e o conjunto de bens de uso pessoal, tais como o vestuário, produtos médicos e farmacêuticos, artigos de higiene, plantas e animais de companhia (22,5%).

A análise na ótica do produto feita pelo INE constata concentração da venda a retalho de produtos alimentares em empresas de natureza generalista, as quais concentraram 77,5% das vendas deste género de produtos. Em oposição, os materiais de construção, os artigos de uso doméstico, os produtos culturais e o vestuário, produtos farmacêuticos, entre outros, foram transacionados sobretudo por empresas com estabelecimentos especializados na venda dos mesmos.

Tendo em conta estas características do tecido empresarial português achámos pertinente analisar o contexto do pequeno comércio em Portugal.

Uma vez que um dos objetivos é estudar o papel dos fornecedores na promoção da resiliência gestores do pequeno comércio em Portugal na adoção de medidas comerciais de adaptação e resistência à crise, optámos por estudar o contexto de uma empresa distribuidora, inserida no comércio por grosso.

Nesse sentido, o contexto em estudo serão os clientes da empresa Lobena, Sociedade de Exportação e Importação, Lda, com sede em Vila Nova de Gaia, que comercializa utilidades para o lar, distribuindo para empresas inseridas no pequeno comércio em Portugal Continental, Açores e Madeira. É importante referir que o investigador é gerente desta empresa o que permitirá mobilizar os resultados obtidos no sentido de os colocar à disposição dos interessados, potencializando a capacitação dos gestores das empresas envolvidas.

Após uma reflexão sobre os métodos de amostragem e da melhor aplicabilidade aos objectivos deste trabalho de investigação, optámos por uma amostra constituída por um processo de amostragem não probabilístico - amostragem de conveniência.

2-2- Questão de partida

Uma questão de partida é aquela que clarifica o que é que se pretende investigar. Quivy, & Campenhoudt (2008) considera que a pergunta de partida tem uma intenção compreensiva ou explicativa, permitindo que o investigador possa demonstrar os processos sociais, económicos, políticos ou culturais que conduzem à compreensão dos fenómenos e dos acontecimentos observáveis.

A pergunta deve ser clara, exequível e pertinente, deve ser precisa, concisa e unívoca. Deve também ser realista e contribuir para a evolução da investigação científica, tendo uma intenção compreensiva ou explicativa (Quivy, & Campenhoudt (2008).

Neste contexto, a nossa pergunta de partida foi a seguinte:

- Quais os fatores que influenciam a resiliência dos gestores de empresas do pequeno comércio em tempos de crise?

Conduzidos por esta pergunta, procurámos respostas para a compreensão do fenómeno da resiliência, tendo como fundamento a sua relevância para a promoção de competências de superação dos momentos de crise.

A revisão bibliográfica efetuada permitiu-nos identificar um conjunto de variáveis significativas para a problemática em estudo. O percurso realizado permitiu o contacto com o material mais significativo para este trabalho, permitindo uma reflexão profunda e gradual sobre todos os aspetos que envolvem a resiliência, a gestão das empresas e a capacidade de enfrentar os momentos de crise.

O trabalho empírico procurou dar continuidade ao processo de construção do conhecimento e responder aos objetivos definidos.

2-3- Objetivos

Os objetivos gerais definidos para este estudo foram:

- Identificar o nível de resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal
- Relacionar os fatores que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;
- Compreender os aspetos a incluir num programa de promoção da resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal

Para atingir os objetivos definidos, formulámos as seguintes perguntas de investigação que nos vão conduzir ao longo do nosso estudo:

- Qual o nível de resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal?
- Quais os fatores sócio demográficos que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal?
- Quais os fatores de natureza empresarial que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal?
- Qual o papel dos fornecedores na promoção da resiliência gestores do pequeno comércio em Portugal na adoção de medidas comerciais de adaptação e resistência à crise?

2-4- Formulação de hipóteses

Ao longo do trabalho de investigação realizado procurámos respostas para as perguntas de investigação levantadas e investigar a relação entre algumas variáveis, tendo formulado algumas hipóteses.

Na sequência dos objetivos definidos e da revisão da literatura efetuada, formulámos as seguintes hipóteses:

H1: Existe relação estatisticamente significativa entre o género e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H2: Existe relação estatisticamente significativa entre a idade e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H3: Existe relação estatisticamente significativa entre o estado civil e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H4: Existe relação estatisticamente significativa entre a formação académica e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H5: Existe relação estatisticamente significativa entre o principal ramo de atividade e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

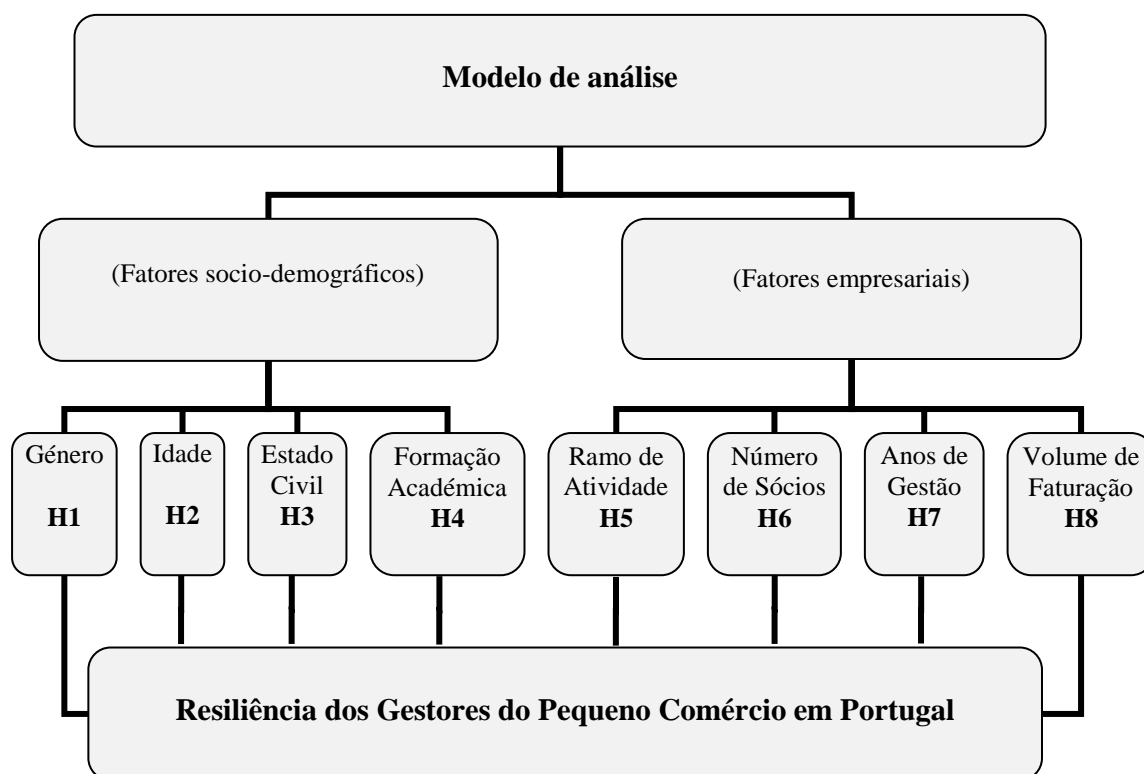
H6: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de sócios e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H7: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de anos de gestão e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H8: Existe relação estatisticamente significativa entre o volume de faturação e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

De seguida apresentamos uma ilustração que agrupa todas as variáveis, dividindo-as entre fatores socio demográficos e fatores empresariais.

Ilustração 2 - Modelo de análise



Assim, a nossa variável dependente é:

- A resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal

As nossas variáveis independentes são as seguintes:

- Género
- Idade;
- Estado civil;
- Formação académica;
- Ramo de atividade;
- Número de sócios;
- Número de anos de gestão;
- Volume de faturação;

As variáveis serão operacionalizadas nos instrumentos de colheita de dados.

A reflexão sobre as metodologias mais adequadas para um projeto de investigação é uma etapa central, que deve incluir o debate de questões epistemológicas.

Neste estudo utilizámos um método exploratório, descritivo e correlacional.

Definimos a pesquisa como exploratória pois identifica-se com um estudo piloto que pode servir como ponto inicial para outras investigações nesta área. Os estudos exploratórios têm por objectivo familiarizar-se com o fenómeno, ou obter novas perceções do mesmo e descobrir novas ideias. O facto de se realizar um estudo exploratório permite que sejam formulados e clarificados conceitos. Ao mesmo tempo, sendo descritivo, leva à obtenção de informação mais completa e precisa, de um problema prático, actual, para o qual se busca compreensão. O facto de o estudo ser correlacional está relacionado com a necessidade de relacionar as variáveis dependentes com a variável Resiliência dos Gestores do Pequeno Comercio em Portugal de forma a comprovar as hipóteses indicadas anteriormente.

2-5- Instrumento de colheita de dados

Os instrumentos de colheita de dados devem permitir responder às necessidades de informação que foram identificadas ao longo do projeto.

Depois de termos formulado o problema, definido o objeto de estudo e escolhido o tipo de estudo, torna-se imprescindível planejar a colheita de dados, bem como a construção dos instrumentos necessários à sua execução, por forma a procurar respostas à questão formulada.

A proposta de instrumentos de colheita de dados a utilizar para este estudo passa pela observação indireta, através da técnica de inquérito por questionário que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer ponto que interesse aos investigadores” (Quivy, & Campenhoudt, 2008, p. 188).

No nosso estudo utilizámos uma escala de avaliação da resiliência e um questionário que operacionalize as variáveis independentes anteriormente explicitadas.

Na nossa pesquisa localizamos várias escalas de avaliação da resiliência, desde a escala de Wagnild & Young à Connor-davidson resilience scale (cd-risc), passando pela ERS – Escala de Resiliência Sabbag.

Optámos pela utilização da escala de Resiliência de Wagnild e Young traduzida e adaptada para a Cultura Portuguesa por Cristiana Felgueiras, Constança Festas e Margarida Vieira (Felgueiras, 2010), apresentada no questionário que incluímos em anexo.

No questionário foram utilizadas questões fechadas e uma aberta.

Foi realizado um pré-teste numa instituição com características similares às da que pretendemos estudar. A análise dos dados resultantes do pré-teste não revelou a necessidade de introduzir alterações à estratégia definida.

2-6- Considerações éticas

Para a realização deste trabalho foi solicitada autorização à gerência da empresa Lobena, Sociedade de Exportação e Importação, Lda.

Foi garantido a todos os participantes que a sua participação era voluntária e não implicava qualquer risco associado. Foi assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. Em nenhum momento foi divulgado qualquer tipo de informação que

levasse à identificação dos participantes. Após a conclusão e aprovação deste estudo, todos os dados que identifiquem os intervenientes serão destruídos.

Ao longo de todo o estudo não tivemos nunca como objetivo julgar o trabalho realizado pelos gestores ou empresas envolvidas. Procurámos conduzir o nosso estudo pelo caminho definido, com o maior rigor metodológico possível. No final do estudo serão dados a conhecer os resultados do mesmo à comunidade onde vai decorrer.

2-7- Análise de dados

A apresentação de resultados será feita descrevendo os dados obtidos e utilizando as estratégias analíticas definidas.

A apresentação irá ser dividida em duas etapas. Numa primeira faremos a apresentação e caracterização de cada uma das variáveis em estudo. Para facilitar a apresentação e interpretação dos resultados, agrupamos em três subcapítulos, que incluem a caracterização sociodemográfica, a caracterização das empresas e finalmente a caracterização da resiliência dos empresários.

Na segunda fase faremos o estudo das hipóteses.

2-7-1- Caracterização sociodemográfica

A caracterização socio demográfica da nossa amostra foi feita com o recurso aos dados obtidos sobre o género, a idade, o estado civil, a formação académica e a localização geográfica, representados na tabela n.º 3.

Tabela 3 - Dados sociodemográficos

Variáveis	Nº de Observações	% Observações
Género (n=127)		
Masculino	51	40,2
Feminino	76	59,8
Idade (n=127)		
< 25 anos	2	1,6
25 - 34 anos	16	12,6
35 - 44 anos	47	37,0
45 - 54 anos	41	32,3
> 54 anos	21	16,5

Estado Civil (n=127)		
Solteiro	18	14,2
Casado	92	72,4
Divorciado ou separado	17	13,4
Formação Académica (n=127)		
Até ao 5º ano	21	16,5
9º ano	30	23,6
12º ano	62	48,8
Formação superior	14	11,0

Como podemos observar na tabela 3, no conjunto dos 127 indivíduos inquiridos 59,8% são do sexo feminino e 40,2% do sexo masculino. Estes resultados são convergentes com a distribuição por sexo da população portuguesa, apresentados no estudo Pordata (base de dados Portugal contemporâneo).

No que refere à idade a grande maioria encontra-se no grupo dos 35 aos 44 anos, sendo que existe no âmbito da amostra uma percentagem muito reduzida de empresários com menos de 25 anos. Porém, regista-se que cerca de metade dos empresários (48,8%) tem 45 ou mais anos.

No que diz respeito ao estado civil, regista-se uma grande superioridade de indivíduos casados na medida em que representam 72,4%. Neste parâmetro optamos por agrupar os valores referentes a divorciados e separados, uma vez que apenas um dos inquiridos era separado.

Relativamente à formação académica dos 127 inquiridos verifica que cerca de metade (48,8%) tem o 12º ano, seguidos por 23,6% dos indivíduos com o 9º ano, 16,5% que completaram apenas o 5º ano e uma minoria de pessoas com formação superior (11%). Note-se que este último critério inclui licenciados (12, 9,4%), mestres e doutores com igual percentagem (1, 0,8%).

Tabela 4 - Localização da empresa

Variável Distrito	Nº de Observações	% Observações
Aveiro	11	8,7
Braga	24	18,9
Coimbra	4	3,1
Évora	2	1,6
Leiria	8	6,3
Lisboa	25	19,7
Porto	39	30,7
Portalegre	3	2,4
Viana do Castelo	6	4,7
Vila Real	3	2,4
Viseu	2	1,6

A tabela 4 apresenta a distribuição dos inquiridos em termos de localização geográfica da empresa onde cada um dos gestores exerce a sua atividade profissional.

O inquérito foi distribuído um pouco por todo o país, mas conseguimos apenas respostas de 11 distritos em Portugal Continental. Da amostra composta por 127 indivíduos o Porto apresenta um maior número de respostas, 39 que representam 30,7% do total da amostra. De seguida destacam-se os distritos de Lisboa (25, 19,7%) e de Braga (24, 18,9%). Os distritos de Aveiro, Leiria e Viana do Castelo também registam resultados com alguma relevância, 11 (8,7%), 8 (6,3%) e 6 (4,7%) respetivamente. Por fim encontram-se Coimbra, Portalegre, Vila Real, Évora e Viseu.

2-7-2- Caracterização empresarial

A caracterização das empresas participantes no nosso estudo será feita recorrendo à definição do tipo de empresa, do ramo principal de atividade, do número de sócios e de funcionários, representado na tabela 5, ao número de anos de gestão, apresentado na tabela 6 e, por fim, ao volume de faturação e à sua variação do ano de 2011 para 2012, representado na tabela 7.

Tabela 5 - Caracterização das empresas

Características	Nº de Observações	% Observações
Tipo (configuração jurídica)		
Empresário em nome individual	54	42,5
Sociedade unipessoal por quotas	19	15,0
Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	5	3,9
Sociedade por quotas	34	26,8
Sociedade anonima	8	6,3
Sociedade em nome coletivo	6	4,7
Outro	1	0,8
Principal Ramo de Atividade		
Comércio a retalho	118	92,9
Comércio por grosso	9	7,1
Número de Sócios		
1	63	49,6
2	34	26,8
3	12	9,4
>3	18	14,2
Número de Funcionários		
< 10	103	81,1
10 – 50	23	18,1
> 50	1	0,8

No que diz respeito ao tipo de empresa, verifica-se que a configuração jurídica mais comum nesta amostra é o empresário em nome individual com 54 respostas que representam 42,5%. Além disso, regista-se também uma quantidade significativa de sociedades por quotas (34, 26,8%) e sociedades unipessoais por quotas (19, 15%). Com percentagens menos significativas encontramos 8 sociedades anónimas (6,3%), 6 sociedades em nome coletivo (4,7%), 5 estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada (3,9%) e uma resposta (0,8%) para outro tipo de configuração jurídica diferente das opções apresentadas no inquérito.

Quanto ao ramo de actividade, 92,9% das empresas dedicam-se ao comércio a retalho, enquanto apenas 9 (7,1%) são grossistas.

O número de sócios confirma os resultados respeitantes à configuração jurídica, na medida em que quase metade das empresas (49,6%) tem apenas um sócio. De seguida apresentam-se empresas com 2 sócios (34, 26,8%), 3 sócios (12, 9,4%) e mais do que 3 sócios (18, 14,2%).

Neste sentido, as respostas referentes ao número de funcionários confirma que as entidades inquiridas são de pequena dimensão, 81,1% (103) têm menos de 10 colaboradores, 18,1% (23) têm entre 10 e 50 empregados e apenas 1 empresa (0,8%) tem mais de 50 funcionários.

Tabela 6 - Anos de gestão na empresa

Anos de Gestão	Nº de Observações	% Observações
< 5	19	15,0
5 – 10 anos	33	26,0
11 – 15 anos	20	15,7
16 – 20 anos	16	12,6
21 – 25 anos	17	13,4
26 – 30 anos	11	8,7
> 30 anos	11	8,7

A tabela 6 apresenta o número de anos de gestão que o inquirido tem na empresa. Os resultados obtidos para esta variável são bastante equilibrados. Existe uma ligeira superioridade no que diz respeito a indivíduos que têm entre 5 e 10 anos de gestão (33, 26,%), mas os resultados para menos de 5 anos (19, 15%), 11 a 15 anos (20, 15,7%), 16 a 20 anos (16, 12,6%) e 21 a 25 anos (17, 13,4%) registam valores muito próximos. Por fim verificam-se com percentagens iguais (11, 8,7%) indivíduos que têm entre 26 e 30 anos e que têm mais de 30 anos de gestão na empresa.

Por fim, procuramos caracterizar a amostra no que diz respeito à faturação das empresas.

Tabela 7 - Volume de faturação anual

Variáveis	Nº de Observações	% Observações
Volume de faturação (n=127)		
< 100K	49	38,6
]100K, 500]	51	40,2
]500K, 1M]	10	7,9
> 1M	17	13,3
Variação da faturação (n=127)		
> +10%	11	8,7
[5%, 10%]	8	6,3
[0%, 5%[38	29,9
]0%, -5%]	22	17,3
] -5%, -10%]	20	15,7
] -10%, -15%]	12	9,4
] -15%, -20%]	6	4,7
] -20%, -25%]	3	2,4
] -25%, -30%]	3	2,4
] -30€, -35%]	2	1,6
] -35%, -40%]	1	0,8
> -40%	1	0,8

Relativamente ao volume de faturação comprova-se que estamos perante uma amostra de empresas que tem pequena dimensão, na medida em que 38,6% (49) faturaram menos de 100.000 Euros e 40,2% apresentaram um volume de facturação situado entre os 100.000 Euros e os 500.000 Euros.

Ao contrário do que eram as nossas expetativas, quase metade dos gestores inquiridos (57, 44,9%) afirma que as empresas que gerem apresentaram uma variação positiva da faturação entre 2011 e 2012. Além disso, apenas 12,7% (16) registam perdas superiores a 15%.

2-7-3- Caracterização da resiliência dos empresários

A caraterização da resiliência dos empresários que fizeram parte da nossa amostra foi feita com o recurso à utilização da escala de Resiliência de Wagnild e Young traduzida e adaptada para a Cultura Portuguesa por Cristiana Felgueiras, Constança Festas e Margarida Vieira (Felgueiras, 2010). Importa, antes de mais, clarificar o trabalho desenvolvido no sentido de avaliar as qualidades psicométricas da escala.

2-7-3-1- Avaliação das qualidades psicométricas da escala

Neste ponto apresentamos os resultados obtidos da aplicação do instrumento utilizado neste estudo. Num primeiro momento, procedemos à análise e seleção dos itens. Num segundo momento apresentamos os procedimentos estatísticos utilizados para estimar o grau de fidedignidade da Escala de Resiliência aplicada aos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Para o efeito, utilizamos o comando Reliability, do programa SPSSWin, selecionando-se as opções que permitissem responder aos seguintes critérios:

a) eliminação de todas as questões que se revelassem más discriminadoras, pelos valores das correlações obtidas. Este método é aconselhado para a construção e avaliação de escalas tipo Likert (Lakatos, 2002). Para responder a este critério efetuamos o estudo das correlações, pela utilização do r - Pearson. Este coeficiente resulta da correlação de cada item com o valor global da escala (Rust & Golombok, 1992). Esta decisão teve em conta a vantagem que este método nos oferece de aproveitar a informação de toda a amostra. Porém, também, tem a desvantagem de inflacionar os resultados obtidos, na medida em que o próprio item está incluído na pontuação global da escala, dado que não é excluído da análise, caso a caso. Neste sentido impunha-se a realização do estudo da correlação corrigida entre cada item e o valor global da escala, tendo como critério de exclusão dos itens, valores das correlações inferiores a 0.20;

b) eliminação de todas as questões que se mostrassem ambíguas, com o objetivo de melhorar a escala sob o ponto de vista da sua capacidade interpretativa (Rust & Golombok, 1992). A resposta a este critério, foi dada pela exclusão dos itens que apresentassem sinal negativo. Estes são critérios recomendados por Bryman & Cramer (1992). A maioria dos autores são unânimes em afirmar que a fidelidade de um instrumento de medida constitui o principal critério para avaliar a sua qualidade e adequação ao que se pretende (Polit & Hungler, 2003). Embora, como é sabido, não se trata de um conceito de descrição ou definição fácil. A fidelidade de um instrumento é, fundamentalmente, o grau de congruência com que se mede o conceito ou objeto que se propõe medir (Polit & Hungler, 2003; Bryman & Cramer, 1992; Page, 1993). Assim um instrumento fiável é aquele que eleva ao máximo o intervalo de confiança sob o qual se está a trabalhar e diminui ao mínimo a margem de erro admitido.

A fidelidade de um instrumento de medição pode avaliar-se de diversas formas. Mas na generalidade são considerados três principais critérios: estabilidade, consistência

interna e equivalência (Polit & Hungler, 2003; Bryman & Cramer, 1992; Rust & Golombok, 1992; Gouthier, 2003).

Porém no nosso estudo vamos proceder apenas à avaliação da consistência interna. Na opinião de alguns autores, esta técnica é a mais utilizada pela maioria dos investigadores e as razões apresentadas para este facto, referem-se à questão da economia de tempo e por se tratar de um dos métodos que melhor avalia uma das fontes mais importantes de erro de quantificação, que é a obtenção dos pontos de indagação. Os índices de consistência interna, procuram medir o grau de equivalência dos itens que compõem o instrumento de medida (Polit & Hungler, 2003).

O coeficiente alpha de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para avaliar a consistência interna dos itens em análise (Gageiro & Pestana, 2003), sendo esta a utilizada na nossa investigação. Este coeficiente varia entre 0 e 1, quanto mais próximo estiver de 1 maior será a fidelidade interna da escala (Bryman & Cramer, 1992). Para este autor, valores de alfa superiores a 0.70, podem ser indicativos de alta consistência interna, significando que o conjunto de afirmações que representam um dado conceito, são coerentes entre si.

Após estas breves considerações sobre a fidelidade de um instrumento e os procedimentos adotados na nossa análise passamos a apresentar os resultados através do quadro que se segue.

Tabela 8 - Análise da consistência interna da escala

ITENS	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Quando faço planos, levo-os até ao fim	127,26	223,654	,549	,926
2. Eu normalmente acabo por conseguir alcançar os meus objectivos	127,25	229,047	,549	,926
3. Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo	127,19	226,250	,585	,926
4. Sou determinado/a	126,91	217,975	,745	,923
5. Quando estou numa situação difícil, normalmente consigo encontrar uma solução	126,96	225,927	,649	,925
6. Tenho energia suficiente para fazer o que deve ser feito	126,84	224,038	,720	,924
7. Tenho autodisciplina	126,88	222,915	,659	,924

8. Mantenho-me interessado nas coisas	126,72	224,868	,645	,925
9. A confiança em mim próprio ajuda-me a lidar com tempos difíceis	126,91	224,175	,665	,924
10. Numa emergência, sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar	126,69	221,389	,687	,924
11. Normalmente consigo olhar para uma situação de várias perspetivas	126,97	226,269	,592	,925
12. Às vezes obrigo-me a fazer coisas quer queira quer não	127,30	227,195	,399	,929
13. Eu não fico obcecado com coisas que não posso resolver.	127,38	224,729	,483	,928
14. Manter-me interessado nas atividades do dia-a-dia é importante para mim	126,72	224,201	,689	,924
15. Sinto-me orgulhoso por ter alcançado objetivos na minha vida	126,83	223,605	,653	,924
16. Vivo um dia de cada vez	127,00	226,730	,427	,929
17. Geralmente consigo encontrar algo que me faça rir	127,06	226,821	,514	,927
18. Sou amigo de mim próprio	126,96	226,149	,545	,926
19. Raramente me questiono se a vida tem sentido	127,20	221,132	,614	,925
20. Posso passar por tempos difíceis porque enfrentei tempos difíceis antes	127,11	227,337	,420	,929
21. A minha vida tem sentido	126,61	223,463	,661	,924
22. Não tenho problema com o facto de haver pessoas que não gostam de mim	126,96	226,435	,471	,928
23. Sou capaz de depender de mim próprio mais do que de qualquer outra pessoa	127,01	223,294	,662	,924
24. Normalmente faço as coisas conforme elas vão surgindo	127,22	232,126	,366	,929
Valores da Escala Total Média=132,52; Variância=244,220; SD=15,628; Alpha total=,929; Nº Itens=24; N=127				

Como se pode ver na coluna “Correlação de item total corrigida” todos os itens ou indicadores da escala apresentam correlações superiores ao critério anteriormente referido ($r > 0,20$), pelo que não foi necessário eliminar qualquer item. Desta forma foi possível manter os 24 itens utilizados na versão validada pelo autor da escala.

Além disso verifica-se que o valor de Alpha do instrumento se situa nos 0,929. Indicativo de que estamos perante uma escala com alta consistência interna. Isto é, o conjunto dos itens é representativo, de facto, do conceito em análise (resiliência).

Percorrido o caminho que nos permitiu identificar as qualidades psicométricas da escala, torna-se relevante estudar a validade de construto.

2-7-3-2- Estudo da validade do construto

A validade de construto levanta alguns problemas e um deles é precisamente saber se o investigador observa realmente aquilo que pensa estar a observar, isto é se os dados obtidos representam o conceito ou conceitos em análise. Neste sentido o investigador procura que os seus dados correspondam de facto àquilo que pretendem representar (Goyette & Boutin, 1994). No essencial, este tipo de validade deve responder às seguintes questões: o que é que realmente mede o dispositivo de medida? O instrumento mede adequadamente o conceito abstrato da investigação? Segundo afirma Polit & Hungler (2003), os especialistas das metodologias referem que a validade de construto representa um dos progressos mais importantes quer na teoria quer na prática de medição, pela importância que representa na ligação aos aspetos teóricos.

Nesta investigação procedemos ao estudo da validade de construto, através da análise fatorial. Trata-se pois, de uma análise de tipo exploratório, dado que não se pretende verificar se os resultados se ajustam a um determinado modelo, mas antes procurar, através da análise empírica, verificar como se estrutura e relaciona a informação ou as variáveis estudadas. A principal finalidade da análise fatorial é promover a redução de dados, perdendo o mínimo de informação. Trata-se de uma abordagem multivariada, que procura encontrar dimensões subjacentes que se designam por fatores. Um fator é uma entidade hipotética, uma variável não observada, que se supõe estar subjacente a um determinado número de itens. De facto, os fatores explicam a variância de variáveis observadas, tal como se revela pelas correlações que se estabelecem entre as variáveis em análise.

Tabela 9 - Teste de KMO e Barlett

Kaiser-Meyer-Olkin		,901
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1686,393
	GL	276
	P	,000

Pela leitura do quadro 9 podemos concluir que estamos perante uma situação em que se pode considerar a análise fatorial como “muito boa”, dado que o valor de KMO é superior a 0.9 e a significância do teste de Bartlett situa-se ao nível aconselhado.

O estudo efetuado conduziu-nos à identificação de cinco fatores, que explicam 65,042% da variância total da escala

Tabela 10 - Estrutura fatorial da escala de resiliência

ITENS	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
1. Quando faço planos, levo-os até ao fim				,636	
2. Eu normalmente acabo por conseguir alcançar os meus objectivos				,734	
3. Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo		,362		,722	
4. Sou determinado/a		,557		,501	
5. Quando estou numa situação difícil, normalmente consigo encontrar uma solução			,417	,532	
6. Tenho energia suficiente para fazer o que deve ser feito		,744		,392	
7. Tenho autodisciplina		,771			
8. Mantenho-me interessado nas coisas		,836			
9. A confiança em mim próprio ajuda-me a lidar com tempos difíceis		,633	,429		
10. Numa emergência, sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar		,304	,627	,320	
11. Normalmente consigo olhar para uma situação de várias perspectivas			,672		,432
12. Às vezes obrigo-me a fazer coisas quer queira quer não					,716
13. Eu não fico obcecado com coisas que não posso resolver				,354	,724
14. Manter-me interessado nas atividades do dia-a-dia é importante para mim	,361	,327	,658		
15. Sinto-me orgulhoso por ter alcançado objetivos na minha vida			,762		
16. Vivo um dia de cada vez	,534				,468
17. Geralmente consigo encontrar algo que me faça rir	,435				,522
18. Sou amigo de mim próprio	,638		,345		
19. Raramente me questiono se a vida tem sentido	,524				
20. Posso passar por tempos difíceis porque enfrentei tempos difíceis antes	,649				
21. A minha vida tem sentido	,461	,421	,486		
22. Não tenho problema com o facto de haver pessoas que não gostam de mim	,725				
23. Sou capaz de depender de mim próprio mais do que de qualquer outra pessoa	,659				

24. Normalmente faço as coisas conforme elas vão surgindo	,695				
<i>Eigenvalue</i>	9,657	2,311	1,434	1,177	1,031
% Variância Total	40,239	9,630	5,973	4,904	4,294
% Variância cumulada Explicada	40,239	49,869	55,842	60,746	65,041

No quadro anterior podemos verificar que foram identificados cinco fatores. Tal como podemos ver alguns itens correlacionam-se com mais do que um fator. Foram identificados cinco fatores ou dimensões com um total de 24 itens. Cada fator explica uma determinada percentagem da variância total na seguinte proporção: fator 1 com 7 itens e explica 40,239% da variância; fator 2 com 5 itens e explica 9,630% da variância, o fator 3 com 5 itens e explica 5,973% da variância, o fator 4 com 4 itens e explica 4,904% da variância e finalmente o fator 5 com 3 itens e explica 4,294% da variância. O conjunto dos cinco fatores explica 65,041% da variância total da escala.

Tabela 11 - Análise dos fatores

FATORES	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Autossuficiência	94,35	138,466	,598	,846
Autoconfiança	104,19	149,901	,741	,780
Sentido de vida	103,74	152,607	,783	,769
Perseverança	111,10	178,140	,674	,807
Serenidade	116,70	193,592	,563	,834

As cinco dimensões encontradas são a Autossuficiência, a Autoconfiança, o Sentido de vida, a Perseverança e a Serenidade, conforme refletido no quadro anterior. Esta tabela apresenta valores bons no que diz respeito ao alfa de Cronbach de cada fator, uma vez que três deles estão acima de ,80 e os outros dois encontram-se muito próximos deste valor.

De seguida listamos as cinco dimensões e os respectivos itens que as compõem.

Fator 1 (Autossuficiência):

16- Vivo um dia de cada vez

- 18- Sou amigo de mim próprio
- 19- Raramente me questiono se a vida tem sentido
- 20- Posso passar por tempos difíceis porque enfrentei tempos difíceis antes
- 22- Não tenho problema com o facto de haver pessoas que não gostam de mim
- 23- Sou capaz de depender de mim próprio mais do que de qualquer outra pessoa
- 24- Normalmente faço as coisas conforme elas vão surgindo

Fator 2 (Autoconfiança):

- 4- Sou determinado/a
- 6- Tenho energia suficiente para fazer o que deve ser feito
- 7- Tenho autodisciplina
- 8- Mantenho-me interessado nas coisas
- 9- A confiança em mim próprio ajuda-me a lidar com tempos difíceis

Fator 3 (Sentido de Vida):

- 10- Numa emergência, sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar
- 11- Normalmente consigo olhar para uma situação de várias perspetivas
- 14- Manter-me interessado nas atividades do dia-a-dia é importante para mim
- 15- Sinto-me orgulhoso por ter alcançado objetivos na minha vida
- 21- A minha vida tem sentido

Fator 4 (Perseverança):

- 1- Quando faço planos, levo-os até ao fim
- 2- Eu normalmente acabo por conseguir alcançar os meus objectivos
- 3- Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo
- 5- Quando estou numa situação difícil, normalmente consigo encontrar uma solução

Fator 5 (Serenidade):

- 12- Às vezes obrigo-me a fazer coisas quer queira quer não
- 13- Eu não fico obcecado com coisas que não posso resolver
- 17- Geralmente consigo encontrar algo que me faça rir

Com base na análise efetuada e nas características definidoras incluídas na escala, construímos o seguinte quadro de referências conceituais:

Autossuficiência (Fator 1) - O conjunto dos itens que compõem esta dimensão transmite-nos a sensação de que a estima de si próprio é uma ideia central. As experiências passadas fazem do indivíduo alguém com capacidade suficiente para ultrapassar as adversidades com naturalidade e resolver os problemas do dia a dia. Estas capacidades levam a que o indivíduo seja determinado e com uma elevada auto-estima.

Autoconfiança (Fator 2): O autocontrolo e a determinação são a base deste segundo fator. A ideia geral desta dimensão tem em conta estes atributos associados à confiança nas capacidades pessoais e à motivação intrínseca para alcançar os objectivos.

Sentido de Vida (Fator 3): Este ponto abrange várias características interessantes do indivíduo. Em primeiro lugar, a sua disponibilidade enquanto suporte para as outras pessoas. Além disso, destaca-se a flexibilidade e a objectividade com que encara as actividades diárias. Por fim, aponta-se a concretização de objetivos de vida como base para a realização pessoal.

Perseverança (Fator 4): Esta dimensão assenta na capacidade do indivíduo conseguir ter sucesso e de alcançar os seus objetivos independentemente das dificuldades que surgem no caminho. O indivíduo tem sentido de avaliação dos problemas, assume os processos e as tarefas a desenvolver e tem competência para concretizar os seus planos.

Serenidade (Fator 5): Este último fator remete-nos para a tranquilidade com que o indivíduo encara as tarefas que tem para desenvolver, bem como as respectivas dificuldades. Este tem a capacidade de encontrar o lado positivo de cada coisa e de não ficar obstinado com os problemas.

2-7-3-3- A resiliência dos gestores

O tratamento estatístico apresentado anteriormente permite-nos afirmar com convicção que a escala utilizada se adequa aos objetivos que definimos e às características da nossa amostra.

A tabela n.º 12 representa os valores obtidos na análise da resiliência dos gestores do pequeno comércio de Portugal que participaram no nosso estudo.

Tabela 12 - Nível de Resiliência dos Gestores

Resiliência	Nº de Observações	% Observações
Baixa:]0,121[15	11,8
Moderada: [121, 145]	66	52,0
Elevada:]145, 168]	46	36,2
	127	100,0

De acordo com a tabela anterior, os gestores que constituem a nossa amostra revelaram ser bastante resilientes, uma vez que 52% apresenta um grau de resiliência moderado, 36,2% elevado e apenas 11,8% regista um nível baixo. Esta análise tem por base a classificação adotada por Wagnild e Young na escala original e resulta de uma análise do somatório dos valores obtidos na escala de resiliência. Assim, um resultado abaixo de 121 é associado a um nível de resiliência baixo, resultados entre 121 e 145 representam um nível moderado e valores acima dos 145 são classificados com grau elevado.

2-7-4- Análise dos factores que influenciam a resiliência dos gestores

A análise das características dos instrumentos de recolha de dados utilizados dá-nos a segurança de evoluir para a análise bivarida, utilizando estatística analítica.

Nesta fase do nosso estudo, como planeado anteriormente, estudaremos as hipóteses formuladas:

H1: Existe relação estatisticamente significativa entre o género e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H2: Existe relação estatisticamente significativa entre a idade e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H3: Existe relação estatisticamente significativa entre o estado civil e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H4: Existe relação estatisticamente significativa entre a formação académica e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H5: Existe relação estatisticamente significativa entre o principal ramo de atividade e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H6: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de sócios e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H7: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de anos de gestão e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal;

H8: Existe relação estatisticamente significativa entre o volume de faturação e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

2-7-4-1- A resiliência e o género

A primeira hipótese por nós formulada foi:

H1: Existe relação estatisticamente significativa entre o género e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

O quadro que se segue dá-nos conta dos resultados da análise das diferenças entre o grupo de indivíduos do género masculino e feminino e as dimensões que compõem a escala de resiliência.

Tabela 13 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o género

Dimensões	T	Gl	Sig.	média Homens	média Mulheres
Autossuficiência	-1,029	125	,305	37,57	38,58
Autoconfiança	-,251	125	,802	28,22	28,41
Sentido de vida	-,218	125	,828	28,69	28,84
Perseverança	-,016	125	,987	21,41	21,42
Serenidade	-2,398	125	,018*	15,12	16,29

Um * (asterisco) significa que o valor de F tem uma significância estatística ao nível de $p < ,05$

Os resultados obtidos permitem-nos afirmar que a hipótese formulada se confirma para a dimensão “Serenidade”. No conjunto das dimensões não existem diferenças com significado estatístico exceto na dimensão “Serenidade” cujos valores de t e respetiva significância ($t=-2,398$; $p=,018$) mostram que são as mulheres que em termos médios apresentam valores mais elevados. Isto é as mulheres parecem desenvolver a sua atividade com uma maior serenidade quando comparadas com os homens nesta dimensão.

2-7-4-2- A resiliência e a idade

A segunda hipótese considerada neste estudo foi:

H2: Existe relação estatisticamente significativa entre a idade a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Na tabela 14 indicam-se os resultados da análise de variância relativa à escala de resiliência (ER).

Tabela 14 - Variância dos fatores da escala de resiliência com a idade

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadradados	F	Sig	< 25	25-34	35-44	45-54	> 54
Autossuficiência	Entre Grupos	4	37,912	1,301	,274ns	38,00	39,50	36,79	39,00	38,67
	Intra-Grupos	122	29,152							
Autoconfiança	Entre Grupos	4	52,002	3,119	,018*	28,00	30,06	28,91	28,34	25,71
	Intra-Grupos	122	16,673							
Sentido de vida	Entre Grupos	4	17,542	1,139	,342ns	27,50	30,63	28,72	28,54	28,10
	Intra-Grupos	122	15,407							
Perseverança	Entre Grupos	4	22,353	2,385	,055ns	21,00	23,06	21,83	20,90	20,29
	Intra-Grupos	122	9,373							
Serenidade	Entre Grupos	4	18,375	2,549	,043*	15,00	17,44	15,83	15,83	14,62
	Intra-Grupos	122	7,208							

Um * (asterisco) significa que o valor de F tem uma significância estatística ao nível de $p<,05$

Esta análise foi efetuada através do procedimento ANOVA. Pela leitura do quadro podemos observar que existem diferenças, em termos médios, entre os grupos considerados para classificar a idade na dimensão Autoconfiança e Serenidade, dado que os valores de F. 3,119 e 2,549, respetivamente, apresentam significado estatístico, para $p<0,05$. Os gestores com idade entre os 25 e os 34 anos são aqueles que, em média, se apresentam mais confiantes e serenos quando se deparam com dificuldades, pelo que

a nossa hipótese se confirma para estas dimensões. Estas são pessoas jovens mas ao mesmo tempo já com alguma experiência o que contribuirá para estes resultados. De acordo com os dados apresentados os gestores com mais de 54 anos parecem ser os menos serenos/confiantes. Quanto às restantes dimensões conclui-se que, no nosso estudo, a idade não interfere no modo como os indivíduos observaram estas questões.

2-7-4-3- A resiliência e o estado civil

Em terceiro lugar consideramos a hipótese que se segue

H3: Existe relação estatisticamente significativa entre o estado civil e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

A tabela 15 que se segue reflete os resultados da análise de variância relativa à escala de resiliência em relação ao estado civil.

Tabela 15 - Análise de variância dos fatores da escala de resiliência com o estado civil

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadrados	F	Sig	Solteiro	Casado	Divorciado
Autossuficiência	Entre Grupos	2	19,668	,665	,516	39,11	38,21	37,00
	Intra-Grupos	124	29,588					
Autoconfiança	Entre Grupos	2	5,168	,287	,751	28,61	28,16	28,94
	Intra-Grupos	124	17,998					
Sentido de vida	Entre Grupos	2	,819	,052	,949	28,50	28,83	28,82
	Intra-Grupos	124	15,711					
Perseverança	Entre Grupos	2	13,389	1,377	,256	22,33	21,14	21,94
	Intra-Grupos	124	9,727					
Serenidade	Entre Grupos	2	13,775	1,846	,162	16,50	15,53	16,65
	Intra-Grupos	124	7,462					

Através do procedimento ANOVA foi possível verificar que não existem resultados estatisticamente significativos para nenhuma das dimensões apresentadas, pelo que se conclui que não existe qualquer relação entre o estado civil do gestor e os fatores que compõem a resiliência, não se comprovando a hipótese formulada

2-7-4-4- A resiliência e a formação dos gestores

No que às variáveis sociodemográficas este estudo diz respeito considerámos ainda a seguinte hipótese:

H4: Existe relação estatisticamente significativa entre a formação académica e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Na tabela 16 é possível observar os resultados da análise de variância relativa à escala de resiliência no que diz respeito à formação dos gestores.

Tabela 16 - Variância dos fatores da escala de resiliência com a formação académica

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadrados	F	Sig	Até 5º Ano	9º Ano	12º Ano	Sup.
Autossuficiência	Entre Grupos	3	3,572	,119	,949	37,86	37,87	38,47	38,00
	Intra-Grupos	123	30,061						
Autoconfiança	Entre Grupos	3	58,399	3,475	,018*	25,76	28,47	28,89	29,43
	Intra-Grupos	123	16,804						
Sentido de vida	Entre Grupos	3	29,327	1,937	,127	27,10	28,77	29,06	30,07
	Intra-Grupos	123	15,137						
Perseverança	Entre Grupos	3	31,510	3,405	,020*	20,38	20,40	21,98	22,64
	Intra-Grupos	123	9,255						
Serenidade	Entre Grupos	3	10,775	1,440	,234	14,95	15,60	16,00	16,79
	Intra-Grupos	123	7,484						

Um * (asterisco) significa que o valor de F tem uma significância estatística ao nível de $p < 0,05$

Mais uma vez a análise foi realizada com recurso ao procedimento ANOVA. Pela leitura do quadro podemos afirmar que, no que diz respeito aos fatores Autoconfiança e Perseverança existem diferenças, em termos médios, entre os grupos que foram definidos para classificar a formação académica, confirmando-se a nossa hipótese. Os valores de F para estas dimensões são de 3,475 e 3,405, respetivamente, apresentando significado estatístico para $p < 0,05$. Assim, verifica-se que para estas dimensões a média é tanto maior quanto maior é a formação dos gestores. No que diz respeito à Autoconfiança destacamos uma média significativamente mais baixa para o grupo que estudou apenas até ao 5º Ano. Relativamente à dimensão Perseverança é interessante chamar a atenção para uma média consideravelmente superior para aqueles que têm o 12º Ano ou que tiraram um curso superior. Quanto aos restantes três fatores conclui-se que esta variável não tem interferência.

2-7-4-5- A resiliência e o ramo de atividade

A quinta hipótese formulada neste estudo foi a seguinte:

H5: Existe relação estatisticamente significativa entre o principal ramo de atividade e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

A tabela 17 permite-nos analisar o tipo de actividade face aos factores que compõem a escala de resiliência utilizada neste estudo.

Tabela 17 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o ramo de atividade

Dimensões	T	GL	Sig.	médias c. retalho	médias c. grosso
Autossuficiência	-2,776	125	,006*	37,81	42,89
Autoconfiança	-1,992	125	,048*	28,13	31,00
Sentido de vida	-1,321	125	,189	28,65	30,44
Perseverança	-1,246	125	,215	21,32	22,67
Serenidade	-1,213	125	,227	15,74	16,89

Um * (asterisco) significa que o valor de F tem uma significância estatística ao nível de $p < ,05$

Esta informação leva-nos a concluir que das cinco dimensões definidas apenas se verificam resultados estatisticamente significativos para a Autossuficiência e para a Autoconfiança.

Assim, tal como na hipótese anterior, podemos afirmar que esta também se confirma em duas dimensões.

Os valores do teste t são -2,776 e -1,992 e a significância de ,006 e ,048 respetivamente. Desta forma é possível afirmar que os gestores de empresas dedicadas ao comércio por grosso beneficiam de uma maior Autossuficiência e Autoconfiança. Estas empresas poderão ser organizações de maior dimensão que beneficiam de uma estrutura mais forte e de um mercado maior, o que leva a que, em termos médios, as empresas dedicadas ao comércio a retalho e os seus gestores apresentem uma menor capacidade para enfrentar as adversidades.

2-7-4-6- A resiliência e o número de sócios da empresa

Neste capítulo foi considerada a hipótese a seguir apresentada:

H6: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de sócios e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

O quadro que a seguir apresentamos permite-nos abordar a análise de variância relativa à escala de resiliência relativamente ao número de sócios da empresa cujo gestor foi inquirido.

Tabela 18 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o número de sócios

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadrados	F	Sig	1	2	3	> 3
Autossuficiência	Entre Grupos	3	12,575	,421	,738	38,25	38,50	38,75	36,89
	Intra-Grupos	123	29,841						
Autoconfiança	Entre Grupos	3	6,880	,381	,767	27,97	28,74	29,08	28,33
	Intra-Grupos	123	18,061						
Sentido de vida	Entre Grupos	3	15,160	,979	,405	28,32	28,88	30,33	29,17
	Intra-Grupos	123	15,482						
Perseverança	Entre Grupos	3	2,539	,255	,858	21,24	21,71	21,83	21,22
	Intra-Grupos	123	9,962						
Serenidade	Entre Grupos	3	8,250	1,093	,355	15,44	16,50	15,92	15,78
	Intra-Grupos	123	7,545						

Os resultados exibidos foram obtidos através do procedimento ANOVA e mostram que não existe significado estatístico para nenhuma das cinco dimensões, uma vez que $p > 0,05$ para todos os fatores. Assim, é possível concluir que o número de sócios não tem influência no modo como estes indivíduos observaram estas questões, pelo que a nossa hipótese não se confirma.

2-7-4-7- A resiliência e a experiência de gestão

A sétima hipótese analisada neste estudo foi a seguinte:

H7: Existe relação estatisticamente significativa entre o número de anos de gestão e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

A tabela 19 permite-nos analisar a influência da experiência do indivíduo enquanto gestor nos resultados da análise de variância relativa à escala de resiliência.

Tabela 19 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o número de anos de gestão

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadrados	F	Sig	<5	5-10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	> 30
Autossuficiência	Entre Grupos	6	19,587	,655	,686	38,68	37,27	38,30	38,81	36,82	40,09	39,00
	Intra-Grupos	120	29,922									
Autoconfiança	Entre Grupos	6	27,699	1,601	,153	29,42	28,91	28,05	29,56	25,94	27,45	28,00
	Intra-Grupos	120	17,299									
Sentido de vida	Entre Grupos	6	11,084	,706	,645	28,47	28,82	29,15	29,13	27,18	29,73	29,55
	Intra-Grupos	120	15,694									
Perseverança	Entre Grupos	6	5,514	,552	,768	22,00	21,85	21,25	21,63	20,53	20,73	21,18
	Intra-Grupos	120	9,988									
Serenidade	Entre Grupos	6	4,529	,587	,740	15,84	15,94	16,25	16,13	15,59	15,91	14,45
	Intra-Grupos	120	7,714									

Tal como acontecia na análise anterior, do procedimento ANOVA, resultam níveis de significância superiores a 0,05 para todas as dimensões, pelo que podemos afirmar que não existe relação estatisticamente significativa entre o número de anos de gestão e os fatores que compõem a resiliência, resultando na não confirmação da hipótese.

2-7-4-8- A resiliência e o volume de faturação

A última hipótese foi a seguinte:

H8: Existe relação estatisticamente significativa entre o volume de faturação e a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Por último, apresentamos o quadro 20 que indica os resultados da análise de variância relativa à escala de resiliência no que diz respeito ao volume de faturação.

Tabela 20 - Variância dos fatores da escala de resiliência com o volume de faturação

Dimensões	Fonte de Variância	GL	Média dos Quadrados	F	Sig	< 100K]100K, 500K]]500K, 1M]	> 1M
Autossuficiência	Entre Grupos	3	41,528	1,425	,239	38,55	38,55	34,80	38,53
	Intra-Grupos	123	29,135						
Autoconfiança	Entre Grupos	3	44,239	2,580	,057	28,16	28,69	25,20	29,59
	Intra-Grupos	123	17,150						
Sentido de vida	Entre Grupos	3	13,900	,896	,445	28,88	28,78	27,00	29,53
	Intra-Grupos	123	15,513						
Perseverança	Entre Grupos	3	27,886	2,985	,034*	21,31	21,49	19,20	22,82
	Intra-Grupos	123	9,343						
Serenidade	Entre Grupos	3	1,589	,206	,892	15,80	15,69	15,80	16,29
	Intra-Grupos	123	7,708						

Um * (asterisco) significa que o valor de F tem uma significância estatística ao nível de $p < 0,05$

Conforme adotado para as variáveis anteriores que contemplavam mais do que dois grupos esta análise foi desenvolvida através do procedimento ANOVA. Pela leitura desta informação conseguimos observar que existem diferenças, em termos médios, entre os níveis de faturação definidos na dimensão Perseverança, na medida em que o valor de F. 2,985 regista significado estatístico para $p < 0,05$, permitindo confirmar a hipótese formulada. Em termos médios, podemos afirmar que os gestores de empresas com volumes de faturação superior a 1 Milhão de Euros são mais perseverantes, provavelmente motivados pela grandeza do negócio que gerem. A dimensão Autoconfiança apresenta resultados próximos de serem considerados estatisticamente significativos. No entanto, uma vez que $p > 0,05$ conclui-se que com exceção da Perseverança, o volume de faturação não têm influência nesta questão.

A tabela que se segue faz um resumo dos resultados obtidos para a comprovação de cada uma das oito hipóteses definidas anteriormente.

Tabela 21 - Resumo da comprovação das hipóteses

Hipótese	Variável	Comprovada	Observações
H1	Género	Parcialmente	Dimensão Serenidade
H2	Idade	Parcialmente	Dimensões Autoconfiança e Serenidade
H3	Estado Civil	Não	
H4	Formação Académica	Parcialmente	Dimensões Autoconfiança e Perseverança
H5	Ramo de Atividade	Parcialmente	Dimensões Autoconfiança e Autossuficiência

H6	Número de Sócios	Não	
H7	Anos de Gestão	Não	
H8	Volume de Faturação	Parcialmente	Dimensão Perseverança

2-7-5- Papel dos fornecedores na promoção da resiliência

Um dos objetivos a que nos propusemos com este estudo foi a compreensão do papel dos fornecedores na promoção da resiliência. Neste sentido foi colocada a seguinte pergunta aberta no final do questionário: “Na sua opinião, que contributos podem dar os fornecedores para ajudarem a sua empresa a melhor resistir a esta fase de crise?”

A pergunta aberta foi estudada utilizando a técnica de análise de conteúdo.

A grande maioria (94,5%) dos inquiridos respondeu a esta questão e deu sugestões objetivas, sendo possível agrupar as respostas em quatro categorias:

1. Condições Comerciais;
2. Condições de Pagamento;
3. Capacidade de resposta às encomendas;
4. Campanhas e promoções.

Cerca de um terço dos gestores sugeriu a aposta na melhoria das condições comerciais, dando grande ênfase à importância de apresentar preços competitivos e de fazer periodicamente promoções e campanhas que cativem o consumidor final.

A segunda categoria, que agrega mais de um quarto das respostas, está relacionada com as condições de pagamento. Os gestores afirmam precisar de mais tempo para rentabilizar o investimento feito, pelo que sugerem que sejam alargados os prazos de pagamento.

Os últimos dois grupos não têm tanto destaque como os anteriores mas consideramos que as questões abordadas são interessantes e que a sua análise faz sentido. Assim, a terceira categoria remete-nos para a capacidade de resposta dos distribuidores às encomendas dos pequenos retalhistas. Os gestores revelam ter a necessidade de baixar aos seus stocks e que por isso é importante que o fornecedor consiga entregar rapidamente todas as encomendas.

Por fim, surgem ainda algumas respostas orientadas para a necessidade de captar a atenção do cliente final, quer seja através de mais ações publicitárias, de promoções ou do lançamento de novos produtos.

2-8- Discussão dos resultados

Concluído o processo de apresentação de dados, importa fazer uma análise global, focada na triangulação de toda a informação.

Para organizar a nossa reflexão e conduzir a leitura deste trabalho, recorreremos às perguntas de investigação que formulámos na fase de planeamento deste estudo.

Importa começar por discutir a informação recolhida sobre a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

A análise dos resultados obtidos com a Escala de Resiliência de Wagnild e Young, traduzida e adaptada para a população portuguesa por Felgueiras (2010) permite-nos afirmar que os gestores estudados apresentam um nível de resiliência moderado (52%) a elevado (36,2%).

Como referimos anteriormente, alguns resultados do nosso estudo são convergentes com o facto dos gestores das empresas contactadas para o nosso estudo terem sido capazes de resistir ao impacto inicial da crise instalada em Portugal após 2008. Na verdade, os dados foram colhidos entre Setembro e Dezembro de 2013, o que representa que estas empresas foram capazes de ultrapassar as adversidades de 2009, 2010, 2011 e 2012.

Depois de termos percebido o moderado a elevado nível de resiliência dos gestores, importa compreender quais são os fatores socio demográficos que influenciam essa resiliência.

No que diz respeito ao género encontramos dados que nos permitem afirmar existe relação estatisticamente significativa entre o género e a dimensão “Serenidade”, mostrando que as mulheres, em termos médios, apresentam valores mais elevados. Podemos então afirmar que as mulheres desenvolvem a sua atividade de gestão com níveis mais elevados de serenidade quando comparadas com os homens.

Num outro estudo desenvolvido com o objetivo de verificar o perfil de resiliência mais característico entre o género masculino e feminino, Ripar (2008)

concluiu que ambos os sexos se assemelham nos fatores otimismo perante a vida e controle dos impulsos e se distinguem significativamente nos fatores relacionados com a autoeficácia e o contacto social. Esta autora afirma que alguns aspetos da resiliência são independentes do género, ao contrário das estratégias para enfrentar e solucionar problemas.

A idade foi outra variável que procurámos estudar na sua relação com a resiliência.

Os dados colhidos foram relevantes para perceber que a idade influencia a dimensão Autoconfiança e Serenidade na construção da resiliência. Os gestores com idade entre os 25 e os 34 anos são aqueles que, em média, apresentaram níveis mais elevados de confiança e serenidade. Estes resultados são muito interessantes, revelando que estamos em presença de uma amostra constituída por gestores preparados em termos psicológicos para enfrentar as adversidades colocadas pela vivência de crise. Estes resultados são convergentes com os achados de Santos (2011) que, em estudo similar, concluiu que quanto maior a idade menor o nível de resiliência do empreendedor.

Um estudo de Guimarães (2010) focado na resiliência comercial urbana vem ao encontro das nossas conclusões no que diz respeito à influência da idade. Este autor concluiu que “os empresários mais idosos das lojas mais antigas são aqueles que possuem mais dificuldades em lidar com alguns impactos externos, como a crise conjuntural, sendo também aqueles com maior dificuldade de adaptação às novas exigências dos consumidores, persistindo uma mentalidade na qual o consumidor tem que se adaptar à oferta do estabelecimento e não o contrário. Este facto está refletido no baixo ou nulo investimento existente em estratégias inovadoras de marketing e publicidade”.

O nosso estudo prosseguiu com a análise da relação entre o estado civil e a resiliência, não tendo sido possível identificar qualquer tipo de relação entre estas duas variáveis.

Na sequência do trabalho desenvolvido, tornou-se muito importante perceber a relação entre a formação académica e a resiliência. Os resultados obtidos provam, estatisticamente, uma relação entre a formação académica e a resiliência, nos fatores Autoconfiança e Perseverança. Podemos afirmar que os níveis de autoconfiança e

perseverança são tão maiores quanto maior é a formação académica. Estes resultados vão encontro das conclusões de Santos (2011) que percebeu que existe uma associação positiva entre a resiliência e o grau de instrução do empreendedor.

Verificamos, também, que a dimensão Autoconfiança apresenta valores significativamente mais baixos para o grupo que estudou apenas até ao 5º Ano e que a dimensão Perseverança revela médias consideravelmente superiores para aqueles que têm o 12º Ano ou que tiraram um curso superior.

Estes resultados vêm provar, mais uma vez, a importância do primado da formação e demonstram as consequências para Portugal de vários anos de desinvestimento na educação. Na verdade, embora Portugal tenha vindo a desenvolver esforços no sentido de aumentar os níveis académicos da população, a verdade é que estamos ainda muito longe dos níveis obtidos por outros países. Neste sentido, importa empenhar todos os esforços no sentido de responder a esta problemática.

Com a finalidade de assegurar a saída da crise económica e financeira que está instalada na Europa e preparar a economia da UE, a Comissão Europeia lançou uma nova estratégia económica para a Europa, designada por Estratégia "Europa 2020", orientada por um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (Comissão Europeia, 2014).

A estratégia 2020 identifica três vetores fundamentais de crescimento:

- Crescimento inteligente (promover o conhecimento, a inovação, a educação e a sociedade digital);
- Crescimento sustentável (tornar o nosso aparelho produtivo mais eficiente em termos de recursos ao mesmo tempo que se reforça a nossa competitividade);
- Crescimento inclusivo (aumento da taxa de participação no mercado de trabalho, aquisição de qualificações e luta contra a pobreza).

Estes vetores de crescimento podem ser conseguidos com a convergência de vários fatores, sendo que a UE definiu a educação como estruturante, apostando em assegurar o emprego de 75% da população entre os 20 e os 64 anos, investindo pelo menos 3% do PIB da UE em investigação e desenvolvimento, mas também reduzindo a taxa de abandono escolar para menos de 10% e assegurando que pelo menos 40% da geração mais jovem dispõe de um diploma do ensino superior.

Esta estratégia revela que, pela primeira vez, se reconhece oficialmente a importância da Educação para a retoma da economia europeia e o crescimento económico.

Voltando ao nosso estudo, é interessante verificar que esta verificação da relação entre a formação académica e a resiliência se junta à relação anteriormente identificada com a idade. Percebemos então que estamos perante um grupo que reforça a idade jovem com a formação académica obtida.

Estudamos também alguns fatores de natureza empresarial, procurando compreender a sua relação com a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Começamos por refletir na relação com o tipo de empresa e verificamos que os gestores de empresas dedicadas ao comércio por grosso beneficiam de uma maior Autossuficiência e Autoconfiança. Como referimos anteriormente, as empresas de comércio por grosso são, em regra, de maior dimensão, com uma estrutura maior, trabalhando com um mercado mais alargado, tendo por isso sido capazes de resistir melhor à fase vivenciada.

Importa também referir que a estrutura da atividade de “Comércio por Grosso” (Divisão 46 da CAE rev. 3), segundo dados do INE de 2011 continua a caracterizar-se por uma forte concentração. Verifica-se em Portugal que 78,8% do volume de negócios total deste setor está nas mãos de três grupos, definidos com o código 463 para a venda por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco, com o código 464, para a venda por grosso de bens de consumo doméstico e 467, para a venda por grosso especializada. Como podemos observar, alguns dos gestores que fizeram parte da nossa amostra fazem parte de empresas inseridas no grupo de empresas que vendem bens de consumo doméstico.

As variáveis relacionadas com o número de sócios e de anos de gestão foram estudadas para revelar a relação dos fatores de natureza empresarial com a resiliência.

O tratamento de dados efetuado e os resultados obtidos com a utilização de estatística analítica permite afirmar que o número de sócios e o tempo de gestão não têm influência na resiliência dos gestores. Estes resultados reforçam o que anteriormente dissemos sobre a importância da formação e da idade sobre a capacidade de ultrapassar as situações limite.

Por outro lado, Santos (2011) obteve resultados objetivos no que diz respeito ao tempo de gestão, afirmando que quanto mais experiente é o empreendedor menor é a sua resiliência. Esta conclusão vem ao encontro daquilo que verificamos anteriormente no que diz respeito à influência da idade e da formação.

O volume de faturação das empresas estudadas foi identificado como uma variável determinante na resiliência dos gestores, mas apenas para os fatores da Perseverança e Autoconfiança. Verificamos que os gestores de empresas com volumes de faturação superior a um Milhão de Euros são mais perseverantes, provavelmente motivados pela grandeza do negócio que gerem.

De facto, o volume de faturação e as margens de lucro influenciam as estratégias de gestão, sendo que “a gestão da resiliência depende directamente de um equilíbrio dinâmico entre os objetivos de maior eficiência operacional (produtividade), e as condições necessárias à manutenção de padrões de segurança aceitáveis” (Ferreira, 2013, p. 2)

Ao contrário daquilo que foi possível verificar na nossa investigação, o estudo já citado de Santos (2011) não observa uma associação entre a resiliência do empreendedor e o seu sucesso.

O nosso estudo também foi construído com o sentido de percebermos o papel dos fornecedores na promoção da resiliência gestores do pequeno comércio em Portugal e na adoção de medidas comerciais de adaptação e resistência à crise. Importa, agora, com base na análise de conteúdo à pergunta aberta sobre esta matéria, cruzar a informação obtida e encontrar respostas que possam ser estruturantes para os gestores de empresas fornecedoras de mercadorias ou serviços.

Os gestores estudados apresentam quatro áreas relevantes para o reforço da capacidade de resistir á crise que podem ser potenciados pelos fornecedores:

- Condições comerciais;
- Condições de pagamento;
- Entregas rápidas de mercadoria;
- Campanhas publicitárias, promocionais e de novos produtos.

Os fornecedores revelam uma capacidade de influenciar o trabalho das empresas com quem trabalham que deve ser levado em conta. No entanto, importa também referir e tomar consciência que os clientes, aqui representados pelos gestores do pequeno comércio, são a peça chave para o sucesso e manutenção dos fornecedores.

Neste jogo e articulação de interesses, é imprescindível que todos sejam capazes de tomar as medidas necessárias para desenvolver o potencial de negócios das empresas com quem se relacionam comercialmente, porque só assim serão capazes de desenvolver as suas próprias empresas.

A procura de receber e oferecer condições comerciais mais vantajosas é um dos fatores ligados à competência dos gestores. Comprar bem para bem vender, é uma máxima que os gestores sabem procurar no dia a dia do seu trabalho.

Os gestores devem conhecer os produtos, os serviços e o mercado onde desenvolvem a sua atividade, mas importa que sejam capazes de negociar as melhores condições comerciais, que incluem os preços, os descontos, o financiamento, o crédito, entre outras.

A flexibilidade comercial é relevante para a criação de parcerias comerciais. Mas estas só são mantidas e desenvolvidas se forem sustentáveis para ambas as partes. E isto implica articular em permanências as questões ligadas às compras e às vendas com as questões financeiras e económicas.

Assim, propomos em conclusão ao nosso estudo que os fornecedores sejam capazes de procurar, de forma permanente e estruturada, oferecer aos seus clientes:

- Produtos/serviços inovadores e que façam a diferença no mercado;
- Condições comerciais atrativas, que estimulem a compra e que sejam capazes de favorecer a venda e a aquisição pelos consumidores finais;
- Estratégias de marketing adequadas aos produtos/serviços;
- Prontidão de resposta às necessidades dos clientes, com entregas rápidas e eficientes, reduzindo as necessidades de stocks dos clientes;
- Serviços de pós venda eficientes e promotores da confiança do mercado,
- Condições de pagamento ajustadas às realidades e às necessidades dos clientes;
- Feedback permanente.

Conclusão

A investigação sobre a resiliência tem oferecido contributos interessantes para o desenvolvimento da compreensão deste fenómeno. Embora a maioria dos estudos tenha como objeto de estudo aspetos centrados em problemáticas ligadas à saúde e ao desenvolvimento, começamos a assistir a um crescente interesse de outras áreas.

A economia, a gestão e a administração são áreas onde a compreensão dos aspetos envolvidos na resiliência podem contribuir decisivamente para o melhor desempenho dos profissionais.

A vivência de fatores promotores de elevados níveis de stresse, o confronto com a adversidade, a permanente confrontação com as necessidades de uma economia em permanente mutação, levam os gestores a desenvolver estratégias de adaptação e a desenvolver aquilo a que atualmente se chama de resiliência.

O psiquiatra Michael Rutter (1999, pág. 20) refere que a “resiliência não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, pois para ele se as circunstâncias se modificam, a resiliência também se pode alterar”, pelo que importa estudar as variáveis que podem influenciar a resiliência.

A necessidade de permanente adaptação a um mercado que está sempre em mudança obriga a que se assuma o desafio de tornar as pessoas mais resilientes como algo de estruturante para quem tem capacidade de intervenção.

Segundo Conner (2006), aumentar a resiliência não é apenas um luxo, mas é uma necessidade, pelo que importa incorporar capacidades que nos permitirão administrar as mudanças. Neste sentido, este autor reforça que a capacidade que as pessoas resilientes demonstram para enfrentarem obstáculos advém da elasticidade que desenvolveram para permanecerem calmas em situações altamente indesejáveis e imprevisíveis, sendo capazes de pensar e de agir.

As pessoas mais resilientes são capazes de se recuperarem mais rapidamente após a vivência de período vivido de grande stresse. E quando são confrontadas com os problemas e fatalidades, com elevados padrões de ansiedade e até perda de controlo, estas pessoas respondem tornando-se mais fortes em vez que de se sentirem derrotadas. No entanto, não significa que estas pessoas não se sintam angustiadas, com receio pelo futuro quando são confrontadas com situações difíceis. A diferença é que são capazes de reagir, mantendo (ou até desenvolvendo) os seus índices de produtividade e os seus objetivos, os seus padrões de qualidade, a sua estabilidade física e emocional.

As pessoas que são capazes de gerir a mudança com sucesso desenvolvem a capacidade de perceber que não podem apenas anunciar a mudança, têm que a fazer, transformando os momentos difíceis em oportunidades de desenvolvimento (Conner, 2006). Este autor refere convictamente que as pessoas resilientes reconhecem o perigo e as dificuldades das mudanças, das dificuldades e das crises, mas interpretam-nas como uma oportunidade que deve ser explorada em vez de ser um problema que deve ser evitado. Estas pessoas, orientadas pela oportunidade e não pelo perigo, não se escondem nem escondem as dificuldades, mas enfrentam-nas.

Para enfrentar as dificuldades com o sentido de oportunidade, importa que os gestores conheçam as suas capacidades, que sejam humildes, que sejam independentes mas que saibam pedir ajuda.

Os gestores resilientes são mais rápidos a enfrentar e resolver problemas. Mas também sabem que isso é apenas temporário. Assim que conseguem um novo equilíbrio, a resolução de um problema, estão mais próximos de enfrentar um novo desequilíbrio, um novo problema, uma nova mudança. E continuam em frente, cada vez mais fortes, cada vez mais capazes.

Com base nestes pressupostos, procurámos identificar o grau de resiliência da população em estudo com recurso à Escala de Resiliência de Wagnild e Young traduzida e adaptada para a Cultura Portuguesa por Cristiana Felgueiras, Constança Festas e Margarida Vieira (Felgueiras, 2010). Além disso, tentámos compreender os fatores que influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal, uma vez que entendemos que se trata de um objeto de estudo que pode ser útil para o desenvolvimento do conhecimento e capacitação das pessoas e das empresas.

Assim, foi possível concluir que existem três fatores sociodemográficos que influenciam a resiliência dos gestores: o género, a idade e a formação académica. Em concreto percebemos que as mulheres são mais serenas do que os homens, que os indivíduos que têm entre 25 e 34 anos são igualmente mais serenos mas também apresentam um nível maior de confiança e, por fim, concluímos que os gestores com maior formação académica são mais resilientes pois têm índices de autoconfiança e de perseverança superiores. Quanto aos fatores de ordem empresarial é possível destacar que os gestores de empresas dedicadas ao comércio por grosso têm maior autossuficiência e autoconfiança e que o volume de faturação influencia positivamente a resiliência dos gestores no que diz respeito às dimensões da autoconfiança e da perseverança. Por oposição, o nosso estudo revelou que o estado civil, o número de

sócios da empresa e o tempo de gestão na mesma não influenciam a resiliência dos gestores do pequeno comércio.

Esta dissertação pode contribuir para a evolução do conhecimento nesta área, uma vez que permitiu identificar a resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal e os fatores sociodemográficos e empresariais que influenciam as várias dimensões dessa resiliência, reflectindo também em aspectos que os fornecedores podem desenvolver no sentido de potenciar estratégias de promoção da resiliência dos clientes com quem têm parcerias comerciais.

A pesquisa realizada para a concretização desta investigação não identificou outros estudos que tenham sido realizados nesta área específica, pelo que é importante continuar a desenvolver investigação que permita melhorar a compreensão dos fenómenos relacionados com a resiliência dos gestores do pequeno comércio.

É interessante referir que a realização deste estudo permitiu também aos nossos participantes uma reflexão sobre os aspetos abordados. Em contactos posteriores ao momento da colheita de dados, os gestores que participaram no estudo revelaram que foi interessante refletir nos aspetos referidos em cada uma das perguntas incluídas no nosso instrumento de colheita de dados. Podemos então dizer que o estudo é relevante para as pessoas, para identificação das características da resiliência, para o seu desenvolvimento no dia-a-dia, com o objetivo de superar com mais naturalidade e menos disfunções as adversidades e obstáculos. Como refere Tavares (2001, p. 52) “ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirmá-las positiva e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de torná-las mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia por mais adversa e difícil que se apresente”. Mas, tornando os gestores mais resilientes, estamos também a promover a resiliência das organizações. Uma organização resiliente é uma organização reflexiva e inteligente, onde todas as pessoas são livres, responsáveis, competentes, e trabalham numa relação de confiança, empatia e solidariedade (Tavares, 2001).

Para além destes aspetos de carácter metodológico e científico, este trabalho foi igualmente relevante para o desenvolvimento profissional do investigador, uma vez que se constituiu como a primeira experiência de investigação e porque promoveu uma maior proximidade com os clientes da empresa onde desenvolve a sua atividade como gestor e identificar estratégias de melhoria e desenvolvimento.

Bibliografia

- Atehortúa, Miguel (2002), Resiliência: outra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. Universidade Nacional de Colombia – ICESI. estud.gerenc. Vol.18 no.82 Cali Jan./Mar. 2002
- Banco de Portugal (2010), Relatório Estabilidade Financeira | Novembro 2010.
- Barlach, Lisete, Limongi-França e Ana Cristina, Sigmar (2008), O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, Vol. 42, Num. 1 pp. 101-112.
- Barreira, Diná e Nakamura, Antonieta (2006), Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos. Aletheia, n.23, p.75-80, jan./jun.
- Boff, Leonardo (2002), Crise, oportunidade e crescimento. Campinas: Versus.
- Connor, Kathryn M. e Davidson, Jonathan R.T. (2003), Development of a new resilience scale: the connor-davidson resilience scale (cd-risc), Depression and anxiety 18:76–82
- Comissão Europeia (2014), Europe 2020, http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm, acedido em 4 de Junho de 2014.
- Connor KM e Zhang W (2006), Resilience: determinants, measurement and treatment responsiveness. CNS Spectrums, 2006; 11 (Suppl 12): 5-12.
- Direzenchi, Leonardo (2008), A interface entre a resiliência e o empreendedorismo: um estudo exploratório sobre o ato de empreender e as cinco características da resiliência segundo conner. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro.
- Felgueiras, Marta Cristiana, Festas, Constança e Viera, Margarida (2010), Adaptação e validação da Resilience Scale® de Wagnild e Young para a cultura portuguesa. Cadernos de saúde, RCS 2010, Volume 003, n.º 01.
- Ferreira, Pedro (2013), Gestão da resiliência: integração de factores humanos na segurança de sistemas complexos, ReCiL – Repositório Científico Lusófona, <http://hdl.handle.net/10437/4417>, acedido em 18 de Junho de 2014.
- Folkman, S. e Lazarus, R. S. (1988), Manual for the Ways of Coping Questionnaire (research edition), California: Consulting Psychologists Press
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. e Gruen, R. J. (1986), Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 992-1003.

- Fontes, A. P.e Azzi, R. G. (2012), Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. *Estudos de Psicologia*, 29 (1), 105-114.
- Gorton, G. e Metrick A (2012), Getting up to speed on the financial Crisis: a one-weekend-reader's guide. *Journal of Economic Literature*, 50:1, 128-150.
- Groteberg, E. H. (2005), Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Guerreiro, Raul (2010), *Análise e monitorização do ciclo económico português: uma abordagem centrada no método de kalman*. Universidade do Algarve, Tese de doutoramento.
- Guimarães, Pedro e Matos, Filipe (2010), As potencialidades e vulnerabilidades da Baixa-Chiado e de Telheiras lidas pelas lentes da resiliência comercial urbana. Atas do XII Colóquio Ibérico de Geografia 6 a 9 de Outubro 2010, Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto).
- Hamel, Gary e Välikangas, Liisa (2003), En busca de la resiliência. *Harvard business review*. Septiembre 2003 - Reprint r0309c-e.
- Hodson, D. e Quaglia, Lucia (2009), European perspectives on the global financial crisis: Introduction. *Journal of Common Market Studies*, 47:5, 939-953.
- Minello, italo; Gasparry, João e Huezo, Mário (2011), Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. XIV SemeAD, Seminários em administração.
- Nascimento, Iara (2007), *Gerenciamento de crise: identificar, planejar e prevenir*. Monografia apresentada à faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de fora. Disponível em <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/IaraMarquesdoNascimento.pdf> [Acesso em 5 de Julho de 2013]
- Oliveira, Mateus Furlanetto (1999), *Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise*. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_1.htm [Acesso em 5 julho de 2013]
- Pais Ribeiro, J. L e Morais, Rita (2010), Adaptação portuguesa da escala breve de coping resiliente. *Psicologia, saúde & doenças*, 2010, 11 (1), 5-13.

- Pesce, Renata; Assis, Simone; Avanci, Joviana; Santos, Nilton; Malaquias e Juaci; Carvalhaes, Raquel (2005), Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 21(2):436-448, mar-abr, 2005
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2008), Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva, Publicações.
- Richardson, G.E., (2002), The metatheory of resilience and resiliency. Journal of Clinical Psychology, 58(3), 307-321.
- Ripas, Aline; Evangelista, Fabiana; Paula; fraulein (2008), Resiliência e gênero. Psicólogo informação, ano 12, n, 12 jan./dez. 2008.
- Rosa, Mário (2001), A síndrome de aquiles - Como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente.
- Rutter, Michael (1999), Resilience concepts and findings: implications for family therapy. The Association for Family Therapy 1999. Journal of Family Therapy (1999) 21: 119–144.
- Rutter, Michael (2012), Resilience as a dynamic concept. Development and Psychopathology, 24, 335-344
- Sabbag, Paulo Yazigi (2012), Resiliência - Competência Para Enfrentar Situações Extraordinárias na Sua Vida Profissional. Ed Campus.
- Sabbag, Paulo Yazigi (2012), Validação de Escala para Mensurar Resiliência por Meio da Teoria de Resposta ao Item. Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Samuelson, Paul A. e Nordhaus, William D. (2011), Economia. 19ª edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Sanchis, Raquel e Poler, Raúl (2011), Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, 7 a 9 de Septiembre de 2011.
- Santos, Ana Carolina (2011), Resiliência: Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas. Dissertação de mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Faculdade Limpo Paulista.
- Shin, Hyun Song (2012), Global banking glut and loan risk premium. Princeton University.

- Stolker, R.J.M., Karydas, D.M. e Rouvroye, J.L. (2008), A Comprehensive Approach to Assess Operational Resilience. 3rd Symposium on Resilience Engineering, Antibes Juan-Les Pins, Francia, Outubro 28-30, 2008.
- Tavares, José (2001), A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, José (Org), Resiliência e Educação. São Paulo: Cortez, p. 43-76.
- Wagnild GM e Young HM (1993), Development and psychometric evaluation of resilience scale. J Nurs Meas 1993; 1:165-78.
- Yunes, M. A. M. e Szymanski, H. (2001), Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Org.), Resiliência e Educação, (pp. 13-42), São Paulo: Cortez.

Anexos

Anexo I: Autorização da Lobena para contactar os clientes.

lobena

sociedade de exportação e importação, lda.

AUTORIZAÇÃO

Para os devidos efeitos, a empresa Lobena Sociedade de Exportação e Importação Lda, com sede na Rua das Pedreiras 345 Zona Industrial de São Caetano, 4405-587 Vila Nova de Gaia, contribuinte nº 500374317, declara que autoriza Pedro Miguel Vaz de Carvalho a aceder aos ficheiros de clientes e a contactar os mesmos no âmbito da realização da sua tese de Mestrado.

Vila Nova de Gaia, 1 de Setembro de 2013

LOBENA
Soc. Export e Import, Lda.
A Gerência 

Anexo II: Questionário



Questionário

O presente questionário surge no âmbito do desenvolvimento de uma dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este tem como objetivo a recolha de dados para uma investigação acerca do nível de resiliência dos gestores do pequeno comércio em Portugal.

Confirmamos a confidencialidade deste questionário e asseguramos que os resultados dos mesmos serão utilizados apenas para o fim descrito anteriormente.

Para o esclarecimento de qualquer dúvida poderão contactar-me para o endereço eletrónico pedrovazcarvalho@hotmail.com.

1. Idade:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de 25 Anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 25 e 34 Anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 35 e 44 Anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 45 e 54 Anos | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 54 Anos | <input type="checkbox"/> |

2. Sexo:

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Feminino | <input type="checkbox"/> |

3. Estado civil:

- | | |
|------------|--------------------------|
| Solteiro | <input type="checkbox"/> |
| Casado | <input type="checkbox"/> |
| Divorciado | <input type="checkbox"/> |
| Separado | <input type="checkbox"/> |
| Viúvo | <input type="checkbox"/> |

4. Formação académica completa:

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Até ao 5º Ano | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| 9º Ano | <input type="checkbox"/> | Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| 12º Ano | <input type="checkbox"/> | Doutoramento | <input type="checkbox"/> |

5. Distrito de localização da empresa:

Aveiro	<input type="checkbox"/>	Faro	<input type="checkbox"/>	Setúbal	<input type="checkbox"/>
Beja	<input type="checkbox"/>	Guarda	<input type="checkbox"/>	Viana do Castelo	<input type="checkbox"/>
Braga	<input type="checkbox"/>	Leiria	<input type="checkbox"/>	Vila Real	<input type="checkbox"/>
Bragança	<input type="checkbox"/>	Lisboa	<input type="checkbox"/>	Viseu	<input type="checkbox"/>
Castelo Branco	<input type="checkbox"/>	Portalegre	<input type="checkbox"/>	R. A. Açores	<input type="checkbox"/>
Coimbra	<input type="checkbox"/>	Porto	<input type="checkbox"/>	R. A. Madeira	<input type="checkbox"/>
Évora	<input type="checkbox"/>	Santarém	<input type="checkbox"/>		

6. Tipo de empresa:

Empresário em nome individual	<input type="checkbox"/>
Sociedade unipessoal por quotas	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	<input type="checkbox"/>
Sociedade por quotas	<input type="checkbox"/>
Sociedade Anónima	<input type="checkbox"/>
Sociedade em nome coletivo	<input type="checkbox"/>
Sociedade em comandita	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Outro tipo de empresa	<input type="checkbox"/> Qual? _____

7. Principal ramo de atividade:

Comércio a retalho	<input type="checkbox"/>
Comércio por grosso	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/> Qual? _____

8. Quantos sócios tem a empresa que gere:

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
Mais de 5	<input type="checkbox"/>

9. Há quantos anos faz parte da gestão:

Menos de 5 Anos	<input type="checkbox"/>
Entre 5 e 10 Anos	<input type="checkbox"/>
Entre 11 e 15 Anos	<input type="checkbox"/>
Entre 16 e 20 Anos	<input type="checkbox"/>
Entre 21 e 25 Anos	<input type="checkbox"/>
Entre 26 e 30 Anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 30 Anos	<input type="checkbox"/>

10. Quantos funcionários tem a sua empresa:

Menos de 10	<input type="checkbox"/>
Entre 10 a 50	<input type="checkbox"/>
Mais de 50	<input type="checkbox"/>

11. Qual foi o volume de faturação da sua empresa em 2012:

- | | |
|--|--------------------------|
| < 100.000,00 Euros | <input type="checkbox"/> |
| [100.000,00 Euros, 500.000,00 Euros] | <input type="checkbox"/> |
|]500.000,00 Euros, 1.000.000,00 Euros] | <input type="checkbox"/> |
|]1.000.000,00 Euros, 1.500.000,00 Euros] | <input type="checkbox"/> |
|]1.500.000,00 Euros, 2.000.000,00 Euros] | <input type="checkbox"/> |
| > 2.000.000,00 Euros | <input type="checkbox"/> |

12. Qual foi a variação do volume de faturação em 2012 face a 2011:

Positiva:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| [0%, + 5%[| <input type="checkbox"/> |
| [+ 5%, + 10%] | <input type="checkbox"/> |
| > + 10% | <input type="checkbox"/> |

Negativa:

- | | |
|----------------|--------------------------|
|]0%, - 5%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 5%, - 10%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 10%, - 15%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 15%, - 20%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 20%, - 25%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 25%, - 30%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 30%, - 35%] | <input type="checkbox"/> |
|]- 35%, - 40%] | <input type="checkbox"/> |
| > - 40% | <input type="checkbox"/> |

13. Das afirmações abaixo indicadas assinale com um (x) de acordo com o seu grau de concordância. Considere que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Quando faço planos, levo-os até ao fim.							
Eu normalmente acabo por conseguir alcançar os meus objetivos.							
Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo.							
Sou determinado/a.							
Quando estou numa situação difícil, normalmente consigo encontrar uma solução.							
Tenho energia suficiente para fazer o que deve ser feito.							
Tenho autodisciplina.							
Mantenho-me interessado nas coisas.							
A confiança em mim próprio ajuda-me a lidar com tempos difíceis.							
Numa emergência, sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar.							
Normalmente consigo olhar para uma situação de várias perspetivas.							
Às vezes obrigo-me a fazer coisas quer queira quer não.							
Eu não fico obcecado com coisas que não posso resolver.							
Manter-me interessado nas atividades do dia-a-dia é importante para mim.							
Sinto-me orgulhoso por ter alcançado objetivos na minha vida.							
Vivo um dia de cada vez.							
Geralmente consigo encontrar algo que me faça rir.							
Sou amigo de mim próprio.							
Raramente me questiono se a vida tem sentido.							
Posso passar por tempos difíceis porque enfrentei tempos difíceis antes.							
A minha vida tem sentido.							
Não tenho problema com o facto de haver pessoas que não gostam de mim.							
Sou capaz de depender de mim próprio mais do que de qualquer outra pessoa.							
Normalmente faco as coisas conforme elas vão surgindo.							

14. Na sua opinião, que contributos podem dar os fornecedores para ajudarem a sua empresa a melhor resistir a esta fase de crise?

Agradeço que confirme que respondeu a todas as questões e fico muito grato pela sua colaboração.

Pedro Carvalho